

**OSVALDIR DE SOUZA TEIXEIRA**

**A PECUÁRIA LEITEIRA DE FREI ROGÉRIO: ANÁLISE DE  
EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DE UM PROJETO DE DESENVOLVIMENTO  
SUSTENTÁVEL**

MONOGRAFIA apresentada à Universidade Federal do Paraná, Departamento de Economia, Curso de pós-graduação em Desenvolvimento Econômico, como exigência para elaboração de dissertação de mestrado, sob orientação do professor Armando Vaz Sampaio.

**CURITIBA**

**2007**

O crescimento econômico é uma condição necessária, Mas não suficiente, para o desenvolvimento sustentável, o qual pressupõe um processo de inclusão social com uma vasta gama de oportunidades e opções para as pessoas. Além de empregos de melhor qualidade e de rendas mais elevadas, é preciso que os brasileiros, todos os brasileiros, desfrutem de uma vida longa e saudável, adquiram conhecimentos técnicos e culturais, tenham acesso aos recursos necessários a um padrão de vida decente. Não pode haver desenvolvimento enquanto houver Iniquidades sociais crônicas no nosso País.

(Agenda 21 Brasileira - Ações Prioritárias.  
Ministério do Meio Ambiente, 2004)

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor Armando Vaz Sampaio,  
pela orientação segura e competente  
para o desenvolvimento deste trabalho.

A todos os Professores, pelo direcionamento e incentivo

A todos os companheiros do curso, pelo apoio  
e compartilhamento de idéias.

A todos aqueles que, de maneira direta ou indireta,  
contribuíram para a realização deste estudo.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AABB – Associação Atlética Banco do Brasil

AGROCERES –Associação Agropecuária de Cereais

ASA – Articulação do Semi-Árido

BB – Banco do Brasil

FBB – Fundação Banco do Brasil

CEBDS – Câmaras Técnicas do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Econômico

CELESC – Centrais Elétricas de Santa Catarina S/A

CIDASC –Companhia Integração Desenvolvimento Agrícola SC

COOPLEFROR – Cooperativa de Produtores de Leite de Frei Rogério

CRESOL – Cresol Base Serrana SC

DRS/BB – Desenvolvimento Regional Sustentável do Banco do Brasil

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

EPAGRI –Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural

FIPEC – Fundo de Incentivo à Pesquisa Técnico-Científica

FUNDEC – Fundo de Desenvolvimento Comunitário

GTA – Grupo de Trabalho da Amazônia

IBGE – Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INPES – Instituto de Pesquisa

MNCMR – Movimento Nacional de Catadores de Materiais Recicláveis

RSA – Responsabilidade Socioambiental

SEBRAE –Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas

SISBB – Sistema de Informações Gerenciais do Banco do Brasil

SUPER SC – Superintendência Regional do Banco do Brasil em Santa Catarina

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — A hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.....	16
Figura 2 — Necessidades do Consumidor X Bancos.....	17
Figura 3 – Aplicação da Força Motriz.....	25
Figura 4 – Quadro resumo das principais características dos empreendedores.....	29
Figura 5 – As três características do espírito empreendedor.....	30
Figura 6 – Investimento no desenvolvimento das ações sociais.....	44
Figura 7 – Quadro da Agenda 2007-2008 – Caminhos a percorrer.....	48
Figura 8– Atividades produtivas apoiadas pelo BB no DRS.....	53
Figura 9 – Resultados do DRS alcançados até fev. 2007.....	54

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>	<b>4</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>5</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E JUSTIFICATIVA.....	10
1.2 DADOS DO MUNICÍPIO DE FREI ROGÉRIO.....	10
1.3 PROBLEMA.....	11
1.4 OBJETIVOS.....	11
1.4.1 Objetivo Geral.....	11
1.4.2 Objetivos Específicos.....	12
1.5 METODOLOGIA.....	12
1.6 ESTRUTURA DESTA DISSERTAÇÃO.....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>14</b>
2.1 FATORES DO COMPORTAMENTO HUMANO .....	14
2.1.1 Necessidades humanas, desejos e demandas.....	14
2.1.2 Necessidades do consumidor x bancos.....	17
2.1.3 Cultura, Crenças e Valores.....	19
2.1.4 Atitude e Comportamento.....	22
2.1.5 Motivação.....	24
2.2 EMPREENDEDORISMO.....	26
2.2.1 Conceito de empreendedor e suas principais características.....	27
2.2.2 As características do espírito empreendedor.....	30
2.2.3 Algumas questões que envolvem o Empreendedorismo.....	30
2.2.4 Marketing .....	31
2.2.5 Criatividade .....	31
2.2.6 Cooperativismo .....	32
2.3 DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO SUSTENTÁVEL.....	32
2.4 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL.....	34
2.5 DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL.....	35
2.5.1 Gestão do Desenvolvimento e Dinâmica Territorial do Desenvolvimento.....	36
2.5.2 Democracia e Capital Social na Dinâmica do Desenvolvimento Regional.....	36

2.5.3 Redes de Relações.....	37
2.5.4 Como Interpretar as diferentes dinâmicas do desenvolvimento ....	38
<b>2.6 AGENDA 21 DO BANCO DO BRASIL.....</b>	<b>40</b>
2.6.1 Apresentação da Agenda 21 do Banco do Brasil .....	41
2.6.2 Responsabilidade Socioambiental do Banco do Brasil.....	42
2.6.3 Investimento na cidadania através do desenvolvendo de ações sociais.....	43
2.6.4 Rede de Relações do BB.....	45
2.6.5 Agenda 2007-2008 – Caminhos a percorrer .....	47
<b>3 DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO BANCO DO BRASIL.....</b>	<b>49</b>
3.1 O PROGRAMA DRS DO BANCO DO BRASIL: OBJETIVOS E PREMISSAS.	50
3.2 A CONCENTRAÇÃO COMO FATOR DE SUCESSO.....	50
3.3 ÁREA DE ABRANGÊNCIA E PÚBLICO ALVO.....	51
3.4 CADEIA DE VALOR.....	52
3.5 ATIVIDADES PRODUTIVAS APOIADAS.....	52
3.6 FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL.....	55
3.7 O PROJETO DE FREI ROGÉRIO.....	58
3.7.1 Escolha da atividade a ser explorada.....	58
3.7.2 Parceiros do projeto.....	59
3.7.3 Apresentação cronológica das reuniões-tratativas do BB no projeto.	FR59
3.7.4 Plano de Negócios DRS ampliado.....	63
3.7.5 Entrevista com engenheiro agrônomo.....	64
3.7.6 Análise da entrevista .....	64
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>66</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>71</b>
Questionário aplicado junto as partes intervenientes .....	72

## **RESUMO**

O objetivo deste trabalho foi o de analisar as estratégias do Desenvolvimento Regional Sustentável do Banco do Brasil (DRS/BB) referente à pecuária leiteira no município de Frei Rogério (SC), projeto conduzido pela agência de Curitiba (SC), em parceria com diversos agentes locais. A metodologia utilizada foi bibliográfica/documental através da leitura das publicações pertinentes ao DRS, como livros, documentos e artigos disponíveis na WEB, e uma entrevista com o engenheiro agrônomo vinculado à Prefeitura Municipal de Frei Rogério, que acompanhou a implantação do projeto da pecuária leiteira desde o seu início. Constatou-se que se trata de um empreendimento num período de cinco anos, cuja conclusão se dará em 2010, razão pela qual seria prematuro avaliar a eficiência e eficácia do mesmo, muito embora se possa estimar que ele será bem sucedido. Evidenciou-se que as propostas e premissas adotadas pelo BB para a gestão da estratégia do DRS no município de Frei Rogério são condizentes com os mais modernos princípios do desenvolvimento do DRS; como também permitiu verificar que a participação dos agentes envolvidos na condução e operacionalização das atividades do projeto é atuante. As principais questões problemáticas referem-se ao treinamento dos pecuaristas, infra-estrutura, adoção de modernas tecnologias, estradas, cooperativismo, poder de negociação com os compradores de leite, manutenção de profissionais (agrônomo e veterinário) pela Prefeitura local, além do tratamento dentário.. Em termos de Brasil, o DRS do BB identificou e está trabalhando com mais de 100 atividades produtivas diferentes, cujos resultados alcançados até fevereiro de 2007, mostram que para as cinco regiões do País os créditos previstos são de R\$ 1.048.759.802.



## **INTRODUÇÃO**

Este trabalho tem como objetivo verificar a eficiência e eficácia de um projeto de desenvolvimento sustentável do Banco do Brasil que está sendo implantado no Município de Frei Rogério (RS), no segmento da Pecuária Leiteira.

### **1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E JUSTIFICATIVA**

A implementação do referido projeto naquela localidade faz parte da estratégia negocial do Banco do Brasil que, como empresa parceira do governo, elaborou uma estratégia negocial de atuação, com foco em Desenvolvimento Regional Sustentável, como forma de catalisar as ações dos diferentes agentes existentes nas comunidades, no sentido de superar as dificuldades e carências e promover o desenvolvimento não apenas de uma, mas de todas as etapas de uma atividade produtiva.

Essa medida visa implementar uma nova maneira de atuar junto a comunidades localizadas em regiões carentes, buscando mobilizar os agentes econômicos, políticos e sociais para impulsionar o desenvolvimento sustentável. Com isso, pretende também promover a geração de trabalho e renda de forma sustentável, inclusiva e participativa, considerando as características locais, de natureza econômica, social, ambiental, institucional, política e cultural (BB DIRETORIA DE AGRONEGÓCIOS, 2006a).

A escolha do município de Frei Rogério (2005) foi motivada pelo desejo do Banco em obter elementos e subsídios que poderiam ser utilizados na implementação de novos projetos em 67 municípios de Santa Catarina, alguns já em fase de discussão. Trata-se, portanto, de projeto piloto para o Estado.

### **1.2 DADOS DO MUNICÍPIO DE FREI ROGÉRIO**

O município de Frei Rogério fica localizado na região serrana de Santa Catarina, a 227.4736 km de Florianópolis, capital. A população total do município, em 2000, era de 2.971 habitantes, de acordo com o Censo Demográfico do IBGE (2000). Sua Área é de 158 km<sup>2</sup>, representando 0.1655 % do Estado, 0,028 % da Região e 0.0019 % de todo o território brasileiro. Seu Índice de Desenvolvimento

Humano (IDH) é de 0.74 segundo o Atlas de Desenvolvimento Humano/PNUD (2000). A economia do município está centrada na exploração de produtos horti-fruti-granjeiros e cereais (alho, feijão, milho e soja, em menor escala).

No que se reporta à exploração da pecuária leiteira, a situação em Frei Rogério, em 2005, era incipiente, ou seja, ela era tida como atividade de subsistência; servia, portanto, apenas para abastecer o consumo local.

### 1.3 PROBLEMA

O referido projeto está sendo conduzido pela agência do Banco do Brasil de Curitiba, localizada a 28 km de Frei Rogério, com acesso por via asfaltada.

Assim, tendo em vista a economia de Frei Rogério estar direcionada, basicamente, para a produção de produtos horti-fruti-granjeiros, importa levantar neste estudo as seguintes questões:

- 1) Quais foram os fatores da escolha da atividade Pecuária Leiteira pelos associados da Cooperativa de Criadores de Gado de Frei Rogério?
- 2) Quais foram os principais problemas e dificuldades que surgiram do início ao final da implementação do referido projeto, particularmente da parte dos criadores de gado: Cultural? Empreendedorismo? Cooperativismo? Financeiro?
- 3) Quais foram as estratégias adotadas pela Agência de Curitiba, da Superintendência do Banco em Santa Catarina, para motivar e integrar todos os agentes internos e externos envolvidos no projeto, considerando que o Banco considera como fator de sucesso “a concertação”, que se baseia na orquestração, articulação e mobilização de todos os parceiros?

### 1.4 OBJETIVOS

#### 1.4.1 Objetivo Geral

Analisar as estratégias do Desenvolvimento Regional Sustentável do Banco do Brasil (DRS/BB) com o estudo do caso da pecuária leiteira no município de Frei Rogério (SC), projeto esse conduzido pela agência de Curitiba (SC), em parceria com diversos agentes locais.

## 4.2 Objetivos Específicos

- identificar as propostas e premissas adotadas pelo BB para a gestão da estratégia do DRS no município de Frei Rogério;
- verificar qual a participação dos agentes envolvidos (comunidade, EPAGRI, CRESOL, Prefeitura local, SEBRAE) na condução e operacionalização das atividades do projeto de Frei Rogério; .
- averiguar qual foi ou quais são e foram as principais questões problemáticas levantadas pelos participantes na implantação do projeto
- Indicar a eficácia e eficiência do referido projeto.

## 1.5 METODOLOGIA

A pesquisa baseou-se no levantamento de dados/informações, seguida de análise das publicações referentes ao objeto de estudo deste trabalho, valendo-se, para tanto, de livros, documentos e de artigos disponíveis na WEB, além de contato com profissionais da área como o Sr. José Carlos Macedo, engenheiro agrônomo vinculado à Prefeitura Municipal de Frei Rogério, que acompanhou a implantação do projeto da pecuária leiteira desde o seu início. Era intenção do autor deste trabalho realizar também uma entrevista com o Sr. Luiz Carlos Zatt, na época gerente da Agência de Curitiba SC, o que não foi possível devido ao fato de o mesmo estar, atualmente, gerenciando a Agência de Joaçaba SC. Trata-se, portanto, de pesquisa bibliográfica/documental.

Na análise do conteúdo predominou o método dedutivo que, segundo Gil (1991, p.28) ...“é o que parte do geral e, a seguir, desce ao particular. O raciocínio dedutivo parte de princípios considerados como verdadeiros e indiscutíveis para chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica”.

Os procedimentos adotados neste trabalho são de natureza predominantemente descritivo-qualitativa e exploratória. Sua utilização foi considerada como a apreensão desejada do fenômeno a ser focado.

Enquanto a abordagem qualitativa pressupõe a observação dos múltiplos aspectos de uma dada realidade, como os elementos subjetivos vinculados às

percepções e a dinâmica das interações de indivíduos e grupos por meio de seus significados para as pessoas, de modo que se possa entender a natureza de um fenômeno social (TRIVIÑOS, 1987), a abordagem descritiva se propõe a investigar o que é, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal (RICHARDSON, 1985); por outro lado, a exploratória tem por objeto proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses (GIL, 1991).

A partir dessa definição, e considerando que a pesquisa envolve o estudo de projetos em execução do DRS e que trata de conceitos que são indissociáveis de seu contexto para análise, julgou-se ser este o tipo de pesquisa que melhor se ajusta ao trabalho a ser apresentado.

## 1.6 ESTRUTURA DESTA DISSERTAÇÃO

Este estudo acha-se estruturado em cinco capítulos, do qual este é o introdutório. O segundo capítulo discorre sobre o referencial teórico, abordando temas que, de uma forma ou outra, estão relacionados com o Desenvolvimento Regional Sustentável; o terceiro capítulo centra-se na explanação do envolvimento do Banco do Brasil na questão de sua participação da Responsabilidade Socioambiental perante o País, na qual estão incluídas todas ações para a implementação do DRS, buscando sempre prestar serviços de atendimento às populações mais carentes; o quarto capítulo foi destinado a apresentação dos resultados da pesquisa com os comentários pertinentes; e o quinto capítulo traz as considerações finais deste trabalho.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O referencial teórico para embasar o estudo deste projeto foram formatados em três seções, a saber: na primeira, o tema são os fatores do comportamento humano; na segunda, empreendedorismo e cooperativismo, além de discorrer sobre a responsabilidade socioambiental e a Agenda 21 do Banco do Brasil; na terceira, aborda-se a questão desenvolvimento econômico sustentável; e o desenvolvimento regional sustentável do Banco do Brasil, especialmente do projeto da Pecuária Leiteira de Frei Rogério

### **2.1 FATORES DO COMPORTAMENTO HUMANO**

Os fatores do comportamento humano são, em geral, decorrentes da satisfação de suas necessidades de seus desejos e demandas.

#### **2.1.1 Necessidades humanas, desejos e demandas**

Sabe-se que as pessoas são motivadas por necessidades e desejos, sendo que procuram, para a sua satisfação, o produto necessário. A esta procura denomina-se demanda. Importa, pois, desde logo, fazer-se a distinção entre necessidades, desejos e demandas.

Kotler (1998, p, 28), estabelece com precisão essa distinção com as seguintes palavras: “necessidade humana é um estado de privação de alguma satisfação básica como, por exemplo, a necessidade de cobrir o corpo”. A necessidade não é criada pela sociedade, mas é inerente à condição humana. Ou seja, necessidade humana é um estado de carência percebida que gera um desequilíbrio para o qual se busca solução.

Já os desejos, segundo Kotler (1998, p. 28), “são carências por satisfações específicas para atender às necessidades”. Pode-se desejar, para cobrir o corpo, uma peça de vestuário da marca Fórum, ou um quimono de confecção doméstica, se o consumidor for adepto da cultura japonesa. Isto evidencia que, embora as necessidades das pessoas sejam poucas, os desejos são muitos, e são continuamente moldados por forças e instituições sociais, incluindo igrejas, escolas, famílias e empresas.

Um outro exemplo: quando uma pessoa tem fome está tendo uma necessidade, o que a obriga a alimentar-se. Pode-se, pois, dizer que, normalmente, ao meio dia, a pessoa tem fome e, por isso, tem necessidade de almoçar. Aí resolve “saciar” a sua fome com uma bela macarronada, com molho italiano em um restaurante em Santa Felicidade (Curitiba). A decisão dessa pessoa foi em função de um desejo (comer macarronada), que por sua vez ocorreu porque teve uma necessidade (fome). Tácito está que o desejo de comer uma macarronada deve ter sofrido influência da cultura alimentar da sua família, parentes, amigos (de descendência italiana, talvez); e do valor que tem uma macarronada onde essa pessoa vive.

Para Kotler (1998, p. 28), demandas “são desejos por produtos específicos, respaldados pela habilidade e disposição de comprá-los”, e aduz que “os desejos se tornam demandas quando apoiados pelo poder de comprá-los”.

Chiavenato (1997), aborda essa questão dizendo que as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades de atingir os objetivos são igualmente diferentes, e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo. Há que se considerar também a região ou o país em que a pessoa está inserida. Assim, a título de exemplo, uma das necessidades da população do Rio de Janeiro e de São Paulo diz respeito à segurança e ao combate aos traficantes; já na região do norte/nordeste, a preocupação do nordestino é com a falta de água potável e da chuva.

Em estudo realizado a respeito das necessidades humanas, Maslow, citados por Cobra (1992) e por Chiavenato (1997), identificou serem cinco as necessidades básicas comuns a todas as pessoas: **fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e ego, e de auto-realização.**

Maslow dispôs essas necessidades numa hierarquia de importância, em forma de pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas, conforme se poderá ver pela *figura 1*, na página seguinte.

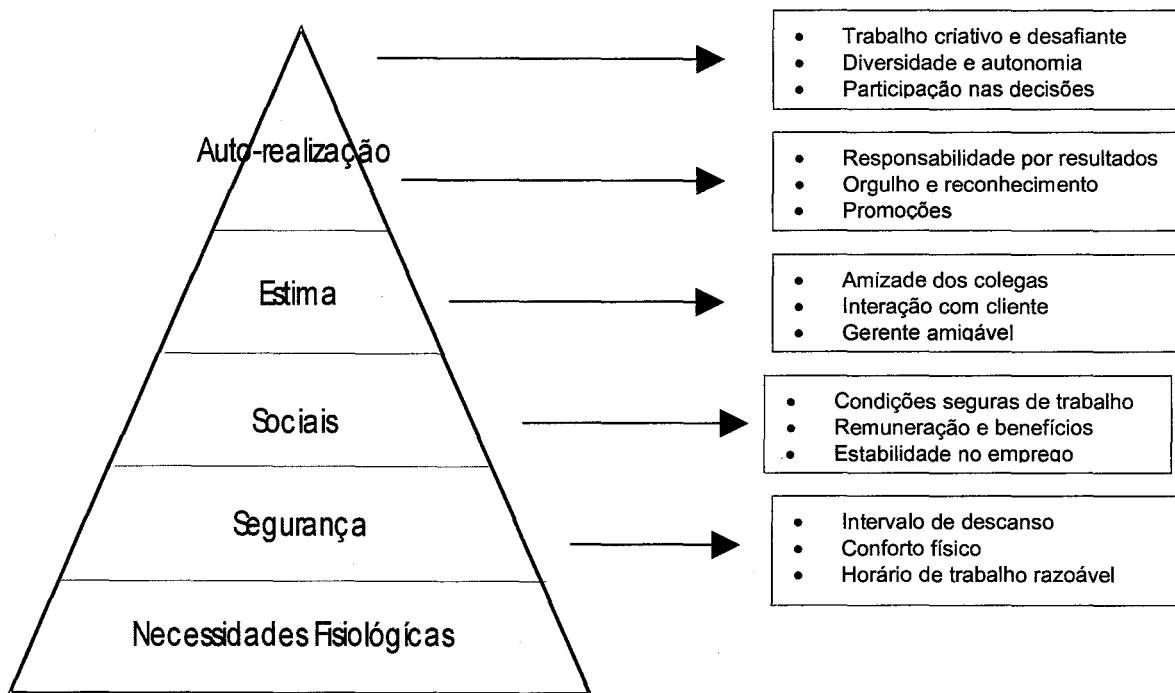


Figura 1 — A hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.  
 Fonte: CHIAVENATO (1997, p. 127)

**As necessidades fisiológicas**, também denominadas **biológicas**, orientam a vida humana desde o nascimento. Reportam-se à alimentação (fome e sede), sono e repouso (cansaço), abrigo (frio ou calor), ou desejo sexual (reprodução da espécie).

**As necessidades de segurança** residem na busca da proteção contra a ameaça ou privação, na fuga ao perigo, no desejo de estabilidade, na busca de um mundo ordenado e previsível (proteção pela rotina).

**As necessidades sociais**, também chamada de **necessidades de amor e afeição**, referem-se à vida associativa do indivíduo com outras pessoas (associação, participação, de aceitação por partes dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor).

**As necessidades de estima e ego** contemplam a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e auto-estima. Envolvem a auto-apreciação, autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de *status*, prestígio e consideração.

**As necessidades de auto-realização** movem cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e de se desenvolver continuamente ao longo da vida. É a busca da realização.

A propósito dessa hierarquia, Cobra (1992, p. 218) pondera

“(...) quando um indivíduo sente fome, frio ou sede, poucos fatores podem parecer-lhe importantes. Uma pessoa irá buscar a satisfação da necessidade mais importante primeiro”. E “quando as necessidades básicas começam a ser satisfeitas, passa a existir uma necessidade de segurança que representa um segundo nível de realização (...)”. A seguir, surgem “as necessidades sociais, que representam um desejo para o indivíduo tornar-se aceito dentro do grupo social do qual faz parte, e os fatores como o amar e ser socialmente aceito passam a ser importantes”.

A satisfação das necessidades humanas depende, portanto, do estágio do ciclo de vida em que a pessoa se encontra e dos desafios pessoais e ambientais que esteja enfrentando.

### 2.1.2 Necessidades do consumidor x bancos

Os consumidores, de modo geral, têm necessidades muito semelhantes que, esquematicamente, podem ser apresentadas como indicado na figura abaixo:

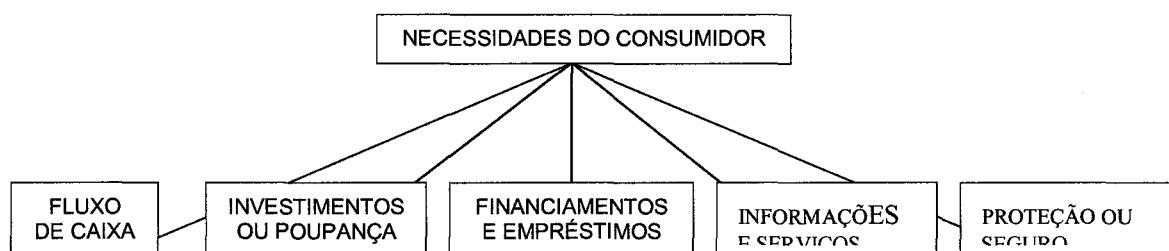


Figura 2 — Necessidades do Consumidor  
Fonte: Nardy (1991, p. 157).

Esses assuntos se manifestam de formas diferentes para o consumidor pessoa física ou jurídica, embora as necessidades básicas sejam as mesmas.

Um cliente ao se dirigir a um banco, tem em mente, em primeiro lugar, à satisfação de suas demandas, ou seja, de suas necessidades específicas, tais como: pagar contas, depositar, sacar, verificar o saldo de sua conta corrente, tirar extrato para conferência, transferir dinheiro de uma conta para outra, aplicar em investimentos suas sobras monetárias e/ou tomar empréstimo para atender à sua necessidade de fluxo de caixa; e, em segundo lugar, a satisfação de outras necessidades, tais como as de segurança e as sociais, entre outras.

Todo mundo gosta de um pouco de atenção, de ser bem tratado, de ser bem atendido, pois isso é próprio da natureza humana. Griffin (1998) diz, com muita



propriedade, que a atenção precede o atendimento, sendo um referencial de suma importância para o estabelecimento, através do atendente, da empatia entre o cliente e a organização.

Esses são atributos que seduzem, que atraem o cliente, isto é, as pessoas precisam ter um motivo a mais para adotarem determinado tipo de comportamento, notadamente agora em que quase não há diferença entre os produtos bancários, tampouco quanto à remuneração dos investimentos.

A propósito, vale lembrar o alerta de Almeida (1998, p. 30):

As prestadoras de serviço devem cuidar especialmente do **atendimento** (grifo nosso). Isso será decisivo para o sucesso. Todos os momentos em que possibilite contato do cliente com um funcionário do fornecedor deverão merecer muita atenção do gerente. a importância do fator humano é inegável em todos os setores da economia, mas no subsetor de serviços **o recurso humano adquire relevância singular** em face do altíssimo grau de exposição a que estão submetidas as pessoas que têm o atendimento como principal responsabilidade. **O prestador de serviços tem que estar capacitado para empreender o marketing interativo, pois o consumidor de serviços não está interessado só na quantidade técnica oferecida, mas também na qualidade atendimento.** (Grifos nosso).

A atenção com o cliente, segundo ele, é uma obrigação considerada óbvia em qualquer empreendimento; afinal, é o cliente que propicia a remuneração do trabalho dos funcionários e do capital do empresário, uma vez “cliente satisfeito é aquele que teve suas necessidades atendidas” (p.51). Rust, Zahorik e Keiningham (1994, p. 26-28), citados por ele, classificaram as necessidades em três categorias que denominaram **atributos**:

1. **Atributos básicos** — Os de presença presumida.
2. **Atributos articulados** — Os desejáveis ou determinantes, os responsáveis pela diferenciação das empresas.
3. **Atributos excitantes** — Os que surpreendem, encantam, superam as expectativas de bom atendimento. Estes últimos, de acordo com os autores citados, constituem-se na “chave para a obtenção de uma forte lealdade entre os clientes”.

### 2.1.3 Cultura, Crenças e Valores

O ser humano é criado e educado dentro dos padrões da sociedade em que está inserido. Esses padrões, dentre outros aspectos sócio-econômicos, englobam cultura, crença e valores, ou, como lembra Kotler (1999), as pessoas crescem aprendendo a estabelecer valores, percepções e preferências, através do processo de socialização que envolve a família, os amigos e outros grupos.

Mas o que se pode entender por cultura, crenças e valores?

## Cultura

Taylor – pioneiro da ciência antropológica –, citado por Crubellato (1998 p. 65), formulou o primeiro conceito de cultura: “conjunto complexo que inclui conhecimento, crenças, arte, moral, lei, costumes e quaisquer outras capacidade e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”.

Entretanto, a cultura, em sua compreensão mais ampla, parece originar-se da necessidade expressa pelos seres humanos de controlar as relações estabelecidas em unidades organizadas. Consiste, pois, na tentativa de atribuir sentido e fornecer estabilidade, melhor se diria previsibilidade, às interações sociais, nas quais estes se encontram insertos (Morgan, 1996, citado por Oliveira, 1988, p. 26).

Por sua vez, Sackmann (1992) entende que as definições correntes de cultura organizacional variam conforme o conceito que é assumido como central para a sua compreensão, destacando-se ideologia, crenças, pressupostos básicos, valores compartilhados, entendimentos importantes, vontade coletiva e programa coletivamente humano.

Sabe-se que uma organização, ao se transformar numa cultura, cria um conjunto de ações relativas ao seu posicionamento externo, e à sua coordenação interna, de caráter ideológico, comportamental e material, que proporciona sua sobrevivência, manutenção e crescimento.

Para Hofstede (1977, p.18), as programações mentais dos membros de uma sociedade determinam a cultura como fenômeno coletivo, que pode ser definida como a “programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro”.

No contexto do mercado financeiro o que move as pessoas (físicas e jurídicas) no seu relacionamento são os valores monetários, de modo que lhes

possam permitir a satisfação de seus objetivos; achando-se, pois, presente a influência dos fatores culturais acima descritos.

## Crenças

Crenças, segundo Oliveira (1998, p. 39), “são todas as cognições (tais como idéias, tradições, superstições, mitos e lendas) aceitas pelos membros de uma sociedade, ou por ocupantes típicos de várias posições sociais”.

Essa conceitualização é ampliada por Abbagno (1970) e Farchild (1968) como assentimentos ou adesão à veracidade de determinada proposição que pode ou não ser justificada, porque inclui fundamento tanto intelectual quanto emocional e que, de acordo com Schein (1991, p. 38), situam-se “no nível de pressupostos básicos e, como tais, normalmente **introjetadas como verdades inquestionáveis**”. (Grifo nosso).

No entender de Cobra (1992, p. 227-228), “é através de ações e aprendizados que as pessoas adquirem suas crenças e valores”. E complementa essa assertiva dizendo: “Elas, por seu turno, influenciam os comportamentos de compra dos consumidores”. De acordo com ele, “a crença é uma idéia descritiva que influencia uma pessoa acerca de alguma coisa. Essa crença pode forjar uma imagem de marca de produto e as pessoas tendem a agir em função dessas imagens”.

Em termos organizacionais, crenças podem ser definidas, conforme sugere Fernandes (1996, p. 29-30), como “(...) pressupostos básicos de natureza inconsciente, que fornecem aos membros organizacionais as expectativas que influem nas percepções, pensamentos e emoções sobre o mundo e a organização”.

Ao longo de sua vida, a pessoa constrói suas crenças. Entretanto, vale lembrar que essas crenças não são imutáveis. Elas podem se alterar com o tempo em função das transformações que se operam no mundo. Assim, também as crenças das pessoas mudam, ou seja, o que era válido para ontem pode não ser válido para hoje. Só para citar um exemplo: antigamente, havia a “crença” que a mulher devia se preservar para se casar virgem, pois isso era tido e visto pelo homem como condição “sine qua non” para o casamento. Hoje, no entanto, a maioria dos homens não atribui tanto valor a virgindade. Já não existe, portanto, essa tradição, não se constituindo como pressuposto básico.

## Valor

Valor, de acordo Krech (citado por Oliveira, 1998), representa uma classe importante de crenças aceitas pelos membros de uma sociedade ou por ocupantes típicos de todas as diferentes posições da sociedade, referente ao que é desejável, “bom” ou o que pode ser aceito. Esses são valores positivos, sendo negativos os que se referem ao indesejável, “mau” ou que não pode ser aceito.

Na opinião de Robbins (1998, p. 26):

Valores representam convicções básicas de um modo específico de conduta ou estado supremo de existência oposto ou contrário. Eles contêm um elemento julgador que conduz as idéias do indivíduo ao que é certo bom ou desejável. Valores são importantes para o estudo do comportamento porque formam a base para o entendimento de atitudes e motivação e porque influenciam nossas percepções.

As pessoas vivem julgando constantemente tudo que as cerca de acordo com suas percepções. Esse julgamento tem por base os valores que se acham subjacentes em sua mente, ou seja, aquilo que julgam ser bom, ruim, aceitável ou inaceitável, cujo conceito internalizaram ao longo de suas vidas e que vêm a representar as suas convicções. Desse modo, para satisfazer suas necessidades esses valores guiam suas atitudes e comportamento na realização de suas necessidades, desejos e expectativas.

Hardy (1996, p. 662) defende que “aquilo que os membros de uma organização assumem como verdade **modela** (grifo nosso) o que eles valorizam”. Ao mesmo tempo, crenças originam-se a partir de valores, visto que “ao conduzir os membros de um grupo a comportamentos bem sucedidos ou eficazes, vão-se consolidando; transformam-se, então, em verdade inquestionável, saindo de um nível consciente e, gradativamente, constituindo pressupostos subjacentes” (Schein, 1991, p. 38).

No entendimento de Hofstede (1997), citado por Paz (2000), os valores podem ser definidos como a tendência para se preferir um certo estado de coisas face a outro. Assim, antes de aprender-se alguma coisa, internaliza-se valores. O sistema básico de valores do ser humano é consolidado na primeira infância. Qualquer modificação posterior torna-se muito difícil. Segundo ele (p. 21-22):

Os valores nos remetem para o campo do desejável e do desejado, ou seja, como pensamos que o mundo deveria ser e o que desejamos para nós mesmos. Os valores desejáveis referem-se às pessoas que definem padrões de certo/errado. (...) Entre o desejável e o desejado há apenas uma pequena semelhança. Enquanto o primeiro refere-se ao mundo ideal, o segundo

manifesta-se no mundo real. Portanto, o desejável está mais afeto à dimensão ideológica; o desejado tende a orientar-se mais por objetivos pragmáticos.

A compreensão dos significados de crenças, valores e das diferentes formas de manifestação da cultura, é de suma importância para a análise de atitudes e comportamento do indivíduo no seio da sociedade na busca da satisfação de suas necessidades e desejos.

#### 2.1.4 Atitude e Comportamento

##### Atitude

Atitude, segundo Ferreira (1995, p. 190), pode ser entendida como “disposição, manifestação de um intento ou propósito”. Pode estar relacionada com simpatia ou antipatia, ou, ainda com uma avaliação favorável ou desfavorável e reação a um objeto, pessoa, evento ou idéia, envolvendo, assim, um componente cognitivo, um componente afetivo e um componente comportamental.

##### Comportamento

O comportamento é toda ação observável e mensurável, executada por um indivíduo. Refere-se às atividades dos indivíduos que mantêm intercâmbio com o ambiente. Um comportamento deve ser estudado em relação ao meio ambiente em que ocorre: quem o pratica, as características do meio ambiente, presentes no momento em que o comportamento ocorre (estímulos antecedentes). Assim, tudo indica que o ambiente influencia o comportamento que o homem exibe a cada momento (LOMBARD-PLATET, apud OLIVEIRA, 2000).

Pesquisas concluíram que, de forma geral, as pessoas procuram coerências em suas atitudes e entre suas atitudes e seus comportamentos. Isto significa que “indivíduos procuram reconciliar atitudes divergentes e alinhar suas atitudes e comportamentos para que pareçam racionais e coerentes” (ROBBINS, 1998, p. 27).

Diante da proposta de transição de um ciclo para outro, as estratégias dos atores assumem várias facetas. Adesão, defecção e protesto misturam-se permanentemente, interagindo a cada acontecimento, alterando conjunturas e, por

fim, mudando a estrutura real da organização <sup>1</sup>, lateralmente à estrutura prescrita <sup>2</sup> e consolidada nos manuais da empresa. Detectar e analisar as reações individuais e coletivas, em interação e, em seguida, buscar desvendar as conseqüências concretas desse entrelaçamento, casa perfeitamente, com as proposições da teoria acionista (PAZ, 1999).

A teoria da ação social baseia-se em dois princípios angulares: a) todo o fenômeno social é sempre resultado de ações, atitudes, de convicções, e, em geral, de comportamentos individuais; b) o sociólogo que pretenda investigar os fenômenos sociais deve procurar o sentido dos comportamentos individuais que estão em sua origem, sentido esse produzido na ação e que constitui o processo de racionalização dos atores. Investigar a ação social e explicá-la sociologicamente, submetendo-a ao rigor da casualidade, através de um método adequado de observação e delimitação do objeto, dentro de um determinado referencial teórico (Weber, 1991).

Weber (1979), citado por Paz (2000, p. 15) afirma que “a sociologia (...) só pode ter origem nas ações de um, de alguns ou de muitos indivíduos (...)”. Portanto, para explicar um fenômeno social, necessita-se desvendar as causas individuais que lhe deram partida. Significa “compreender interpretativamente a ação social e assim explicá-la causalmente em seu curso e em seus efeitos”. Entende, ainda, ação “como um comportamento humano (...) que o agente ou os agentes o relacionem com um sentido subjetivo”. É a ação “social” aquela em que o sentido subjetivamente visado “se refere ao comportamento dos outros”. Para tanto, deve-se aplicar o instrumento básico do acionismo, o individualismo metodológico. Isto não significa tratar o indivíduo como um ator suspenso num vácuo social. Pelo contrário, trata-se do indivíduo socializado e em relação com os outros, interagindo permanentemente, em meio a um contexto que se lhe impõe em larga medida. No entanto, o indivíduo constitui o limite “e o único portador de comportamento provido de sentido. Toda e qualquer interpretação, acerca do Estado, das corporações, entre outros, diferentemente da visão jurídica, que os vê como personalidades de direito, considera-as como modo de “o homem agir” em sociedade. A tarefa da sociologia, portanto, consiste em reduzir esses modos a um “agir” que é “compreensível”, um agir de homens que se relacionam entre si (Weber, 1991, p. 322). Implica explicitar

---

<sup>1</sup> “Estrutura real” é aquela que acontece na prática, que se objetiva a partir das ações dos indivíduos.

<sup>2</sup> “Estrutura prescrita” é aquela dos manuais, normas e instruções. É a empresa idealizada nos regulamentos.

um fenômeno social, conforme Boudon (1996, p. 33), a partir de suas causas individuais, ou seja, “compreender as razões que levam os atores sociais a fazer o que fazem ou a acreditarem naquilo em que acreditam”. Mas “não nega, contudo, a existência dos agrupamentos de atores por categoria, identificadas por elementos semelhantes diante de questões específicas”

Para tanto, o sentido, o porquê, de suas ações é investigado a partir das racionalidades inerentes às atitudes e comportamento, pois, segundo o princípio da racionalidade, o comportamento de um ator é, em princípio, sempre compreensível.

Quando um bancário é instado a produzir determinado resultado, ele mobiliza os recursos, arranja os espaços e segue uma determinada lógica para a execução dos passos necessários. Esta lógica sustenta-se numa ordem implícita. No caso do objeto desta investigação, é a ordem burocrática que se faz presente em cada linguagem, ato, fato, rotina, na própria organização como um todo. Essa ordem emerge de uma ordem mais profunda, a ordem generativa, que é a própria cultura geral, na qual os atores estão inseridos.

Assim, perseguindo a trilha metodológica acionista, deve-se:

- 1) identificar as reações e o comportamento dos clientes dos segmentos de pessoas físicas e jurídicas do Banco do Brasil, em relação aos atributos dos produtos e serviços que este oferece àqueles;
- 2) compreender o comportamento desses clientes em termos de crenças, valores, atitudes e comportamento em face da satisfação ou não de suas necessidades e expectativas.

No mercado financeiro, visto que se vive num país capitalista, o que preside as ações, atitudes e comportamento do cliente, estão relacionadas com a oportunidade negocial, o ganho monetário de suas aplicações/investimento; pronto atendimento de suas propostas de empréstimos/financiamento.

#### 2.1.5 Motivação

Não é possível compreender as relações **com** e **entre** pessoas sem o mínimo conhecimento da motivação de seu comportamento. É difícil de se definir o conceito da motivação que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à

ação pode ser provocado por um estímulo externo provindo do ambiente e pode também ser gerado internamente nos processos do indivíduo. Nesse aspecto, a motivação está com o sistema de cognição do indivíduo.

A palavra motivação é derivada do latim *movere* que significa *mover*. Pode ser definida como uma força que move um indivíduo a optar por caminhos de satisfação de suas necessidades (Cobra, 1992, p. 221) ou conforme Chiavenato (1997, p. 107) “a motivação pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo”.

A motivação advém de forças propulsoras conscientes e inconscientes (*drives*) que levam as pessoas, sob algumas circunstâncias, à ação. Inclusive à ação de compra (Cobra, 1992, p. 221). No segmento financeiro, poder-se-á citar como exemplos: a ação de depositar, de investir, de tomar empréstimo, de fazer pagamentos. A figura 3, mostra a aplicação da força motriz

necessidades levam → à aplicação da força motriz → resposta → meta → resultado
--

Figura 3 – Aplicação da Força Motriz  
Fonte: Cobra (1992, p. 220).

De acordo ainda com Cobra (1992, p. 226), existem diversas teorias de motivação, e cita, pelo extremo de fundamentações opostas, as teorias behavioristas (defendidas por Skinner), que são quase deterministas, e as teorias cognitivas, também chamada de comportamental, que tendem a ser mais probabilísticas.

Skinner, citado por Cobra (1992), afirma que “as pessoas podem ser mecanicamente condicionadas, que são conduzidas por um mecanismo de prêmio e castigo”. Cobra (1992, p. 226) contesta, pois, se o fosse, “o homem de marketing encontraria um direito de premiar os consumidores que são leais às marcas e estes nunca deixariam de comprar” e lembra que a abordagem cognitiva enfatiza que **o comportamento é dirigido a metas e propósitos e a motivação é vista como uma tendência a mover as pessoas às metas desejadas**. (Grifo nosso).

Para Chiavenato (1997, p. 107), a motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. É composto de fases que se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico, que se rompe quando surge uma necessidade. “O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for devidamente satisfeita”. Todavia, “nem sempre o ciclo motivacional se completa”.

Segundo ele, há três maneiras diferentes de resolução do ciclo motivacional:



- A) *Satisfação da necessidade*: com descarga de tensão e retorno ao estado anterior do equilíbrio dinâmico. O ciclo motivacional se fecha plenamente, pois o comportamento foi eficaz no alcance do seu objetivo.
- B) *Frustração da necessidade*: quando alguma barreira impede a satisfação da necessidade, que permanece insatisfeita e mantém do estado de tensão no organismo. O ciclo motivacional é bloqueado por alguma barreira, impedindo a satisfação da necessidade e provocando um estado de frustração.
- C) *Compensação da necessidade*: quando a necessidade não é satisfeita, mas compensada através de um meio indireto ou alternativo. O ciclo motivacional é bloqueado por alguma barreira e o indivíduo encontra um desvio ou substituto para aliviar a tensão ou reduz a insatisfação.

Krech, Crutchfield e Ballachery, citados por Chiavenato (1981, p. 79-80) explicam que os atos de um ser humano são guiados por sua cognição – pelo que ele pensa, acredita e prevê. Mas, ao perguntar-se o motivo por que ele age daquela forma, está se entrando na questão da motivação e a resposta relativa à motivação é dada em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas em palavras como “desejo” e “receio”: o indivíduo deseja poder, deseja *status*; receia ostracismo social, receia as ameaças à sua auto-estima.

Werther & Davis (1983, p. 300) definem motivação “como sendo o impulso de uma pessoa para agir porque ele assim o deseja”. Por conseguinte, se as pessoas forem empurradas, estão meramente reagindo à pressão. “Agem porque julgam que têm de fazê-lo. Entretanto, se estão motivadas, fazem a escolha positiva para realizar alguma coisa, porque vêem este ato como significante para elas”.

Na realidade do mercado financeiro, percebe-se que a motivação para a satisfação das necessidades e desejos do cliente sempre está centrada em uma ou mais de suas necessidades, seja poupador/aplicador, tomador de empréstimos / financiamentos ou ainda, mero, usuário dos serviços bancários.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo é originado da palavra *preneuship* (DONABELA, 1999, CHIAVENATO, 2005). Trata-se de uma livre tradução que designa uma área de grande abrangência e comporta outros temas, além da criação de empresas:

geração do auto-emprego (trabalhador autônomo); empreendedorismo comunitário (como as comunidades empreendem); intra-empendedorismo (o empregado empreendedor); políticas públicas (políticas governamentais para o setor).

Na introdução deste artigo já foi registrada uma definição do termo, cabendo, no entanto, uma outra, ressaltando o fato de que há um consenso entre os autores sobre sua abrangência. Para Hisrich; Peters, (2004, p. 29). “Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal”. Resumindo: é o processo de criar algo novo e assumir os riscos e recompensas. Trata-se, segundo Dolabela (1999, p. 30) de “um fenômeno cultural, ou seja, empreendedores nascem por influência do meio em que vivem. Pesquisas mostram que os empreendedores têm sempre um modelo, alguém da família que os influencia”.

### 2.2.1 Conceito de empreendedor e suas principais características

É sabido que algumas pessoas têm maior qualificação para o empreendedorismo. Outras não têm tanto talento, mas isso não quer dizer que não possam aprender e desenvolver esse talento. Esse desenvolvimento é fundamental para toda pessoa que almeja implantar e gerir um negócio, pois, de acordo com Dolabela (1999, p. 21)

Na atividade empreendedora, o conhecimento é volátil, mutante, nervoso, emocional. O empreendedor deve estar convicto de que **o ser** é mais importante do que **o saber**. O empreendedor deve ser alguém preparado para **aprender a aprender**, cujo conhecimento que interessa é aquele que possa ser aplicado na empresa. Não está nos livros, mas está à sua volta, nas pessoas, no mercado, no mundo. É preciso fazer uma leitura do contexto para saber identificar aquilo que de se precisa no momento próprio e na intensidade adequada, assimilando e, principalmente, sabendo aplicá-lo. (grifos nossos)

Existem variadas definições para o termo “empreendedor”. Dolabela (1999, p. 28) seleciona duas: uma de Schumpeter (1934) que associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades de negócios; outra de Fillion (1991), segundo o qual “um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”. Pode-se, portanto, a partir dessas

definições, inferir que o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar), ou seja, se uma pessoa vive em ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, então terá motivação para criar o seu próprio negócio, sendo que o seu perfil – que abarca fatores de comportamento e atitudes que contribuem para o sucesso – pode variar de um lugar para outro. Para Chiavenato (2005, p. 3) “o empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma idéia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente”.

(...) o empreendedor é pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Com esse arsenal transforma idéias em realidade, para benefício próprio e para benefício da comunidade. Por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma idéia simples e mal estruturada em algo concreto e bem sucedido no mercado.(CHIVENATO, 2005, p. 5).

Analisando os conceitos acima enunciados, percebe-se que eles dão uma visão do que seja o empreendedor e da força que ele representa no mundo dos negócios, através da introdução no mercado de novos produtos e serviços, criando novas formas de gestão e/ou explorando novos materiais, novos recursos e tecnologias. Acredita-se hoje que o empreendedor seja o “motor” da economia, ou seja, um agente de mudanças. Entretanto, para ser um empreendedor de sucesso é preciso que pessoa possua um elenco de características. Pesquisas de Timmons (1994) e Hornaday (1982), citados por Dolabela (1999, p. 37) levantaram 25 características, as quais se acham resumidas no quadro da figura 4.

1. O empreendedor tem um “modelo”, uma pessoa que o influencia.
2. Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização.
3. Trabalha sozinho.
4. Tem perseverança e tenacidade.
5. O fracasso é considerado um resultado como outro qualquer. O empreendedor aprende com os resultados negativos, com os próprios erros
6. Tem grande energia. É um trabalhador incansável. Ele é capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e sabe concentrar os seus esforços para alcançar resultados.
7. Sabe fixar metas e alcançá-las. Luta contra padrões impostos. Diferencia-se. Tem a capacidade de ocupar um espaço não ocupado por outros no mercado, descobrir nichos.
8. Tem forte intuição.Como no esporte, o que importa não é o que se sabe, mas o que se faz.
9. Tem sempre alto de comprometimento.Crê no que faz.

10. Cria situações para obter <i>feedback</i> sobre o seu comportamento e sabe utilizar tais informações para o seu aprimoramento.
11. Sabe buscar, utilizar e controlar recursos.
12. É um sonhador realista. Embora racional, usa também a parte direita do cérebro.
13. É líder. Cria um sistema próprio de relações com os empregados. É comparado a um “líder da banda”, que dá liberdade a todos os músicos, extraindo deles o que têm de melhor, mas conseguindo transformar o conjunto em algo harmônico, seguindo uma partitura, um tema, um objetivo.
14. É orientado para os resultados, para o futuro, para o longo prazo.
15. Aceita o dinheiro como uma das medidas de seu desempenho.
16. Tece “rede de relações” (contatos, amizades) moderadas, mas utilizadas intensamente como suporte para alcançar os seus objetivos. A rede de relações interna (com sócios, colaboradores) é mais importante que a externa.
17. O empreendedor de sucesso conhece muito bem o ramo em que atua.
18. Cultiva a imaginação e aprende a definir visões.
19. Traduz seus pensamentos em ações.
20. Define o que deve aprender (a partir do não definido) para realizar as suas visões. É pró-ativo diante daquilo que deve saber: define o que quer, aonde quer chegar; busca o conhecimento que lhe permitirá atingir o objetivo. Preocupa-se em aprender a aprender, porque sabe que no seu dia-a-dia será submetido a situações que exigem a constante apreensão de conhecimentos que não estão nos livros.
21. Cria um método próprio de aprendizagem. Aprende a partir do que faz. Emoção e afeto são determinantes para explicar o seu interesse. Aprende indefinidamente.
22. Tem alto grau de “internalidade”, o que significa a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e a crença de que pode mudar algo no mundo. A empresa é um sistema social que gira em torno do empreendedor. Ele acha que pode provocar mudanças nos sistemas em que atua.
23. O empreendedor não é um aventureiro. Assume riscos moderados. Gosta do risco, mas faz tudo para minimizá-lo. É inovador e criativo. (A inovação é relacionada ao produto. É diferente da invenção, que pode não dar consequência a um produto).
24. Tem alta tolerância à ambigüidade e à incerteza e é hábil em definir a partir do indefinido.
25. Mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.

Figura 4 – Quadro resumo das principais características dos empreendedores

Fonte: Dolabela (1999, p. 37)

Embora de natureza bastante complexa, existe um consenso sobre esses elementos, pelos especialistas do assunto, entre os quais Chiavenato (2005), Hisrich; Peters (2004), Fernandes (1999), (GERANEGÓCIOS, 2006), (SEBRAE, 2006), porquanto caracterizam o espírito empreendedor, o qual, segundo Chiavenato (2005), envolve emoção, paixão, impulso, risco, intuição e um amplo

espaço para a racionalidade. O balanceamento entre aspectos racionais e emocionais do negócio é indispensável.

### 2.2.2 As características do espírito empreendedor

O empreendedor precisa saber definir a missão e a visão do futuro, formular objetivos e estabelecer estratégias para alcançá-los, criar e consolidar sua equipe, lidar com assuntos de produção, marketing e finanças, inovar e competir em um contexto repleto de ameaças e oportunidades. No quadro da figura 5 são apresentadas as três características do espírito empreendedor.

1	<b>Necessidade de realização</b> – as pessoas apresentam diferenças individuais quanto à necessidade realização. Existem aquelas com pouca necessidade de realização e que se contentam com o <i>status</i> atual.. Contudo, as pessoas com alta necessidade de realização gostam de competir com certo padrão de excelência e preferem ser pessoalmente responsáveis por tarefas e objetivos que atribuiriam a si próprias.
2	<b>Disposição para assumir riscos</b> – o empreendedor assume variados riscos ao iniciar seu próprio negócio: riscos financeiros decorrentes do investimento do próprio dinheiro e o abandono de empregos seguros e de carreiras definidas; riscos familiares ao envolver a família no negócio; riscos psicológicos pela possibilidade fracassar nos negócios arriscados.
3	<b>Autoconfiança</b> – quem possui autoconfiança sente que pode enfrentar os desafios que existem ao seu redor e tem domínio sobre os problemas que enfrenta. As pesquisas mostram que os empreendedores de sucesso são pessoas independentes que enxergam os problemas inerentes a um novo negócio, mas acreditam em suas habilidades pessoais para superar tais problemas.

Figura 5 – As três características do espírito empreendedor

Fonte: Chiavenato (2005, p. 6/7)

Tem-se que o empreendedor deve saber gerir seu próprio negócio e sustentá-lo em um ciclo de vida prolongado e obter retornos significativos de seus investimentos. Implica planejar, organizar, dirigir e controlar todas as atividades relacionadas direta ou indiretamente com o negócio.

### 2.2.3 Algumas questões que envolvem o Empreendedorismo

A nível de uma empresa, o empreendedorismo abarca outras questões, tais como, desenvolvimento de um *marketing* eficiente e eficaz, criação de condições para o exercício da criatividade, cooperativismo entre outras (CHIAVENTO, 2000; KOTLER, 1998).

### 2.2.4 Marketing

Kotler (1998, p. 32) define *Marketing* como “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam através da criação, oferta e troca de produtos de valor no mercado” Para Mckenna (1999, p. 6): “Hoje o *Marketing* não é uma função; é uma forma de fazer negócios. Tem que ser uma atividade difundida, parte do trabalho de todos, das recepcionistas à diretoria. É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza à relação”. Trata-se de *marketing* integrado.

Outra questão importante é o marketing interno. Para Cobra (1992, p.113) “É a visão do empregado como cliente e a visão de cargos como produto a partir daí um esforço para oferecer um produto interno que satisfaça os desejos e necessidades destes clientes, enquanto se procura alcançar os objetivos da organização”. Sabe-se que, hoje em dia, as empresas estão reconhecendo a necessidade de formação de uma boa equipe de trabalho, surgida com o crescimento da concorrência e de novos valores da sociedade. Na opinião de Mackena (1999, p. 67) “o objetivo principal do *marketing* interno é satisfazer os clientes internos com o objetivo de mantê-los motivados. A estratégia final é fazer dos empregados verdadeiros clientes”.

### 2.2.5 Criatividade

Na cultura humana, o homem é levado a acreditar que a criatividade é um dom todo especial reservado a umas poucas pessoas extraordinárias. Nada pode estar mais longe da verdade. A capacidade de trabalhar, de se divertir de maneira criativa está ao alcance de todos. Todos os que exploram suas capacidades criativas naturais consideram os “problemas” como oportunidades. Podem estar resolvendo um problema hidráulico em casa, educando crianças ou pescando. (RAY; MYERS, 1986).

De Masi (2000, p. 16), defensor do ócio criativo, entende que “entre as atividades que realizamos com o cérebro, as mais apreciadas e mais valorizadas no mercado de trabalho são as atividades criativas”. Ele justifica esse entendimento, dizendo que atividades intelectuais, como os manuais, quando são repetitivas, podem ser delegadas às máquinas.

Dentro do contexto, que abarca concepção, elaboração e invenção, Ray e Myers (1986) entendem que o principal desafio da criatividade é organizar materiais comuns de maneira nova, exigindo curiosos, aventureiros, inovadores, dispostos a assumir riscos para superar os desafios de seu dia-a-dia. Para Adams (1994, p. 160)

a criatividade assume duas formas principais: **Inovação** – é a criação deliberada de alguma coisa radicalmente nova. Na inovação há uma íntima fusão de dois ou mais elementos que não estavam interiormente justapostos daquela maneira. O resultado é qualitativamente diferente. Inovação, pois, é toda nova aplicação do conhecimento. **Descoberta** – ocorre quando se percebe algo já existente e sistematiza essa constatação, seja através de uma definição, de uma equação ou fórmula matemática. É o encontro de algo que não se havia percebido anteriormente....a estimulação constante a mudanças, o incentivo contínuo a idéias inovadoras e o estímulo a correr riscos para não perder oportunidades são considerados provocações salutares a cargo de lideranças alavancadoras espalhadas por toda a empresa (grifos nossos).

Nesse contexto, segundo Wheeler (1999) há dois tipos de climas: clima reativo e preventivo: o clima reativo é o ambiente de trabalho que espera algo acontecer para então reagir e geralmente é causado por forças externas ao ambiente do trabalho, como clientes comunidade e o governo; e o clima preventivo é o reconhecimento do papel do solucionador para gastar suas energias para encontrar maneiras de evitar os problemas antes que eles aconteçam.

## 2.2.6 Cooperativismo

O cooperativismo representa a união entre pessoas voltadas para um mesmo objetivo. Através da cooperação, busca-se satisfazer as necessidades humanas e resolver os problemas comuns. O fim maior é o homem, não o lucro. Uma organização dessa natureza caracteriza-se por ser gerida de forma democrática e participativa, de acordo com aquilo que pretendem seus associados (WIKIPEDIA, 2007).

Para que haja cooperativismo, é preciso cultivar os seguintes valores corporativos:

- a) ajuda mutua: é o acionar de um grupo para a solução de problemas comuns;
- b) esforço próprio: é a motivação, a força de vontade dos membros com o fim de alcançar as metas previstas;
- c) responsabilidade: nível de desempenho no cumprimento das atividades para alcançar as metas, com um compromisso moral com os associados;

- d) democracia: tomada de decisões coletivas pelos associados no que se refere à gestão da cooperativa. Igualdade: Todos os associados têm iguais direitos e deveres;
- e) equidade: distribuição justa dos excedentes produzidos entre os membros da cooperativa;
- f) solidariedade: apoiar, cooperar na solução de problemas dos associados, da família e da comunidade;
- g) também promove os valores éticos de honestidade, transparência, responsabilidade social e compromisso com os demais associados.

O artigo 3º. da Lei 5.764/71 traz claramente o objetivo essencial da criação de uma Cooperativa, onde “celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetividade de lucro.” Isto significa que uma pessoa, para associar-se racionalmente a uma Cooperativa, deve partir da expectativa de que possa alcançar de forma associativa a realização de seus objetivos em nível, no mínimo, igual ao que conseguiria individualmente (WIKIPEDIA, 2007).

As Cooperativas, portanto, são empresas de pessoas que visam à obtenção de resultados para seus associados. No entanto, a avaliação da eficiência das mesmas não pode levar em conta apenas a obtenção de sobras para seus participantes visto que, além de donos, eles são também clientes desta empresa cooperativa, permitindo que os resultados auferidos possam ser econômicos, sociais, educacionais, agregadores de qualidade de vida, de renda, ou outros conforme os objetivos da mesma. Acima de tudo, as cooperativas são empresas a serviço de seus membros(WIKIPEDIA, 2007).

## 2.3 DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO SUSTENTÁVEL

A busca por novos paradigmas para o desenvolvimento socioeconômico tem sido objeto de debates cada vez mais freqüentes. Desenvolvimento, associado ao conceito de sustentabilidade, é um tema em evidência. Discute-se, entre outros aspectos, a criação de mecanismos eficazes para se associar crescimento econômico à inclusão social e ao respeito ao meio ambiente. O que se percebe,



entretanto, é que não há soluções fáceis ou prontas. Pelo contrário, há muito a ser elaborado e aperfeiçoado.

As discussões sobre o assunto começaram há cerca de 40 anos, em plena década de 60, período em que tem início a preocupação quanto aos riscos da degradação do meio ambiente. Na década seguinte, entretanto, com a ameaça de uma crise de energia provocada pela organização dos países produtores e a percepção das limitações naturais da exploração do petróleo, o mundo constata que os recursos naturais do planeta – água, solo, petróleo, minérios – são finitos.

No ano da realização da Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, em Estocolmo (1972), foi discutido que o limite da exploração dos recursos no planeta seria atingido, no máximo, em cem anos, provocando uma repentina diminuição da população mundial e da capacidade industrial. Daí nasceu a necessidade de pensar na limitação do crescimento econômico mundial (ONU, 2004).

## 2.4 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

A Responsabilidade Socioambiental corresponde a um compromisso de empresas que atuam na vanguarda, atendendo à crescente conscientização da sociedade, principalmente nos mercados mais maduros. Diz respeito à necessidade de revisar os modos de produção e padrões de consumo vigentes de tal modo que o sucesso empresarial não seja alcançado a qualquer preço, mas ponderando-se os impactos sociais e ambientais decorrentes da atuação administrativa e comercial da empresa.

Nesse contexto, o desenvolvimento sustentável, de acordo com o Relatório Brundtland, é: “É aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades” (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1991).

Segundo a Declaração das Nações Unidas, de 1974, a causa da explosão demográfica era a pobreza, também geradora da destruição descontrolada dos recursos naturais. Os países industrializados agravavam a situação com altos índices de consumo. A Organização das Nações Unidas (ONU) admitia – pela

primeira vez –, que existe não apenas um limite mínimo de recursos para proporcionar bem-estar ao indivíduo, mas também um limite máximo (ONU, 2004).

Desenvolver com sustentabilidade é um desafio que demanda a elaboração de ações voltadas para o atendimento às necessidades essenciais da humanidade, respeitando-se as limitações do ambiente e as gerações vindouras. E que considerem igualmente os aspectos socioculturais, econômicos e políticos.

Embora no passado recente, o Brasil tenha marcado presença em eventos, onde novos modelos de desenvolvimento foram debatidos, esses ainda não são prática corrente no País. É no rastro dessas reflexões que surgem iniciativas governamentais voltadas para um desenvolvimento econômico sustentável, que seja capaz de gerar riquezas e melhoria da qualidade de vida enquanto promove o equilíbrio social e impede a degradação ambiental.

## 2.5 DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL

Becker<sup>3</sup> (2003) assevera que atualmente se observa uma renomada importância do local que se associa a culturas regionais. Segundo ele, alguns autores afirmam que é em função dos valores culturais acumulados regionalmente ou do capital social existente, que algumas regiões conseguem responder positiva e ativamente aos desafios regionais da globalização contemporânea – ao construir seus próprios modelos de desenvolvimento.

Por sua vez, Siedenberg e Bassan<sup>4</sup> (2003) apresentam conceitos de região e desenvolvimento, relacionando-os com o processo de desenvolvimento econômico e social, numa visão voltada para os problemas locais (regionais) e com ênfase no indivíduo (social), mostrando também a importância do desenvolvimento regional como forma de inserção no mercado globalizado e de melhoria da qualidade de vida da população.

---

<sup>3</sup> BECKER, Dinizar F. Dr. Em Economia pela Unicamp. Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado da UNISC.

<sup>4</sup> SIEDENBERG é doutor em Desenvolvimento pela Universidade de Tübing, Alemanha e BASSAN é Mestre em Desenvolvimento Regional pela UNISC.

### 2.5.1 Gestão do Desenvolvimento e Dinâmica Territorial do Desenvolvimento

Ao se reportar sobre processo de gestão do desenvolvimento, Siedenberg (2003), aborda questões conceituais básicas relacionadas ao termo desenvolvimento, aduzindo que se trata de um processo de mudanças socioeconômicas. Nessa abordagem, Siedenberg também revisa os principais paradigmas de desenvolvimento socioeconômico predominantes até 1950 e procura verificar até que ponto a gestão dos processos de desenvolvimento é uma possibilidade concreta ou uma utopia.

Quanto à dinâmica territorial do desenvolvimento, Dallabrida <sup>5</sup>e Becker (2003) entendem que as empresas escolhem os pontos que consideram instrumentais para sua existência produtiva, e o resto do território torna-se um espaço preterido, marginalizado dos fluxos mais dinâmicos da economia. Ainda segundo os referenciados autores, o território sofre com isso um processo de ocupação seletiva, constituindo as desigualdades regionais.

### 2.5.2 Democracia e Capital Social na Dinâmica do Desenvolvimento Regional

Há que se discorrer também sobre democracia e capital social na dinâmica do desenvolvimento regional. Neste particular, há as contribuições de Ramos & Fandiño<sup>6</sup>, apud Becker; Wittmann<sup>7</sup> (2003) e Correa (2003), que propõem uma discussão teórico-conceitual sobre o desenvolvimento democrático regional. A análise dos autores versa sobre as diferenças entre regiões bem-sucedidas e as mal-sucedidas na inclusão. A hipótese geral é que, mesmo sendo a democracia o mecanismo condutor do desenvolvimento, existe um conjunto de pré-requisitos sem os quais os esforços programáticos de desenvolvimento tendem a fracassar – a consciência coletiva, o trabalho e a veiculação de idéias via organizações representativas e o potencial de inclusão e de mobilidade social nos campos do poder, especialmente o econômico, o político e o cultural. Isto requer uma atenção especial aos aspectos socioculturais e a outras particularidades regionais para se ter

<sup>5</sup> DALLABRIDA, Valdir. É Mestre e doutorando em Desenvolvimento Regional pela UNISC.

<sup>6</sup> FANDIÑO, Juan Mario. É Ph. D. em Sociologia por Winsconsin e Pós-Doutor por Purdue, EUA.

<sup>7</sup> WITTMANN, Milton Luiz. Dr. em Administração pela USP, professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado da UNISC e líder do grupo de pesquisa ESCORE. wittmann@profwittmann.com.

uma visão sobre o desenvolvimento que remete à matriz histórica e às diferentes potencialidades de cada região (CORREA, 2003).

### 2.5.3 Redes de Relações

Para Dalva Dotto, Hildegard Pohl, Márcia Frey, mestres e doutorandas em Desenvolvimento Regional no PPGDR, e por Isabel De Gregori, mestre em Integração Latino-mericana pela UFSM e doutoranda em Desenvolvimento Regional, todas citadas por Becker e Wittmann (2003), a existência de redes de relações interpessoais e sentimentos de mútua confiança entre indivíduos da comunidade tornam os membros mais propensos à colaboração mútua e compartilhamento de valores e normas. E concluem: “em um ambiente dessa natureza, emerge o *capital social*, contribuindo para aumentar a eficiência da sociedade e facilitando ações coordenadas que fortaleçam a participação cívica” (BECKER & WITTMANN, 2003, grifos no original).

No entendimento de Moraes<sup>8</sup>, apud Becker & Wittmann (2003), o capital social, quando existente numa região, torna possível a tomada de ações colaborativas que resultem em benefício para toda a comunidade.

Conforme Becker & Wittmann (2003), as organizações modernas integram qualidade, meio ambiente, segurança e saúde no trabalho, com responsabilidade social, porquanto, nada obstante o mercado seja global, a fonte de sustentação das organizações é regional, isto porque é nesse contexto que são demandados recursos humanos, energia e infra-estrutura. Segundo os referenciados autores, essa tendência é reforçada pelo desafio de compatibilizar o atendimento às demandas do mercado global com as necessidades de proteção ambiental e social da região na qual a organização se insere.

Discutindo o assunto, Wittmann<sup>9</sup>; Doto e Boff<sup>10</sup>, focando o tema Desenvolvimento Regional, procederam a uma análise de processos organizacionais e desenvolvimento integrado. Para os mesmos, apud Becker e Wittmann (2003, p. 15):

---

<sup>8</sup> MORAES, Jorge Luiz Amaral de. É mestre em Economia Rural pelo IEPE/UFDRGS.

<sup>9</sup> WITTMANN, Milton Luiz é Doutor em Administração pela USP.

<sup>10</sup> DOTTO, Dalva R; BOFF, Vilmar Antônio, são mestres e doutorandos em Desenvolvimento Regional no PPGDR da UNISC,.

Não existem estratégias e modelos únicos de desenvolvimento, pois o desenvolvimento integra-se a fatores que geram práticas e dinâmicas distintas conforme épocas, ambientes e locais. O contexto econômico atual privilegia a interatividade de estruturas empresariais em rede, originadas pelo compartilhamento de ações, cuja interdependência estimula a integração das organizações e potencializa fatores de desenvolvimento em que instituições, empresas e pessoas estejam ativamente envolvidas e associadas.

Para finalizar esta síntese, há que se abordar o tema as organizações que aprendem. A propósito, Borba<sup>11</sup> e Siedenberg (2003) apresentam conceitos de diferentes autores sobre os temas *organizações que aprendem*, lideranças e desenvolvimento. Para os referidos autores, há um indicativo de uma relação estreita entre os conteúdos de um e de outro, destacando-se a aprendizagem como um fator de suma importância para a capacidade de desenvolvimento e competitividade. As lideranças surgem como agentes potencializadores e promotores dos processos de melhorias e aprendizagem contínua nas organizações inseridas em um contexto de desenvolvimento regional.

#### 2.5.4 Como Interpretar as diferentes dinâmicas do desenvolvimento

Entretanto, como ensinou Becker (2006), para analisar e interpretar diferentes dinâmicas de desenvolvimento regional, precisa-se ter consciência de que a economia só faz sentido como uma prática de seguir regras cuja eficácia depende do contexto, ou do entorno organizativo do processo de desenvolvimento.

[...] para se entender as diferentes dinâmicas de desenvolvimento regional, necessariamente será preciso analisar e explicar os diferentes processos econômico-organizativos do desenvolvimento e ter presente que a economia capitalista é, sobretudo, uma dinâmica organizacional que se desdobra nas contradições entre incerteza financeira e convenções monetárias, ou seja, nos acertos e desacertos entre a temporalidade e as instituições que administram o tempo convencional. **Há um confronto entre decisão individual e tentativa de construção de modelos de organização e de comportamentos sujeitos à lógica da essência ou a padrões morais e culturais** (BECKER, 2003, p. 30-31, grifos nossos).

Dessa assertiva, pode-se inferir que se trata de se pensar e realizar o desenvolvimento regional através do diferencial, ou seja, de identificar e estudar os processos de desenvolvimento regional através de suas diferentes dinâmicas organizacionais e organizativas.

<sup>11</sup> BORBA, Maribel Fátima de, é mestranda em Desenvolvimento Regional.

Ora, tem-se que a qualidade do desenvolvimento numa região e seu êxito na concorrência econômica serão maiores nas áreas em que o desenvolvimento for mais bem planejado e organizado, e menos regulado pelo mercado (DUNFORD, apud BECKER, 2006). Evidencia-se que a construção social do desenvolvimento regional depende das formas e conteúdos dos arranjos, rede, sistemas, cadeias, consórcios ou parcerias regionais (BECKER, 2006),

Ainda segundo Becker (2006), em função dos arranjos cooperativos, enquanto que algumas regiões conseguem responder, positiva e ativamente, aos desafios contemporâneos, construindo seus modelos de desenvolvimento; outras, não conseguem desenvolver suas potencialidades.

Quais seriam, portanto, os elementos determinantes, desafiantes e mediantes dessas diferentes dinâmicas estruturais e organizativas dos distintos processos de desenvolvimento manifestadas concretamente?

Para o referenciado autor, essas áreas poderiam, entre outras, ser:

- sistemas regionais de produção;
- arranjos regionais de inovação;
- redes regionais de cooperação empresarial;
- consórcios regionais de prestação de serviços;
- redes regionais de educação;
- cadeias produtivas regionais;
- sistemas integrados de produção setor;
- redes de cidades e/ou aglomerados urbanos;
- sistemas regionais de dados e informações.

Depreende-se, pois, que a estratégia mais recomendável de Desenvolvimento Regional Sustentável deve respeitar aspectos sociais, culturais e ambientais para poder catalisar potencialidades regionais, principalmente num país, como o Brasil, de dimensões territoriais e de significativas diferenças sociais.

A propósito das desigualdades inter-regionais de desenvolvimento, Andrade (1988), em trabalho apresentado junto INPES – Instituto de Pesquisa, examinou a evolução das desigualdades regionais no Brasil a partir de 1970 e constatou que houve uma redução nas diferenças de produto *per capita* entre as regiões brasileiras no período analisado, mas que as mesmas ainda são muito grandes porque a diminuição das desigualdades foi relativamente pequena.

Segundo ainda o referenciado autor, a região que se sobressai em termos de crescimento econômico é o Centro-Oeste, seguido do Nordeste, embora seu atraso ainda grande em relação às demais regiões.

Nesse cenário, vale a pena recorrer ao texto elaborado por Pedro Bandeira (1999) para o projeto Novas Formas de Atuação no Desenvolvimento Regional. Nesse texto, o autor descreve e analisa cinco experiências de participação da sociedade civil a problemática e as políticas de promoção do desenvolvimento regionais: Rio Grande do Sul, Ceará, Minas Gerais, Santa Catarina e Espírito Santo.

Essas novas formas de participação, segundo Bandeira (1999), revelam-se importante novidade diante da forma clássica de formulação de políticas regionais no Brasil, inovação em face de outras experiências de participação de atores sociais na formulação e implementação de políticas públicas. A organização da sociedade civil guarda especificidades em âmbito tanto territorial como temático.

Enquanto no primeiro caso, as práticas participativas reportam-se a espaços sub-regionais (espaços intermediários entre o estado e o município) em que não se encontram instâncias político-administrativas correspondentes; no segundo caso (âmbito temático), buscam promover não a implementação da ações específicas ou setorialmente bem delimitadas, mas, ao contrário, a articulação social em caráter permanente, visando influenciar o processo de tomada de decisões públicas que se refiram ao desenvolvimento regional.

Trata-se, portanto, de um trabalho de reflexão sobre o desenvolvimento recente de práticas participativas com vistas ao desenvolvimento regional.

## 2.6 AGENDA 21 DO BANCO DO BRASIL



A responsabilidade socioambiental faz parte da tradição quase bicentenária do Banco do Brasil e, hoje em dia, deixou de ser um sentimento de alguns para ser um valor da sociedade. Para o Banco do Brasil é um compromisso que faz parte de sua estratégia corporativa, concretizado em sua Agenda 21 (BB, AGENDA 21 BB, 2007b) 2 sendo que um dos direcionamentos estratégicos do Banco é contribuir para o fortalecimento do

movimento de responsabilidade socioambiental, buscando inovar, tornar-se referência e inspirar outras organizações a elaborarem suas Agendas 21.

A Agenda 21 do BB é coerente com uma de premissas institucionais do Banco no sentido de contribuir para a incorporação dos princípios de responsabilidade socioambiental pelas empresas brasileiras. Nesse documento, encontram-se também, objetivos, projetos e o mais importante: toda a vontade do Banco do Brasil de construir um país mais humano, mais justo e um mundo melhor para viver.

### 2.6.1 Apresentação da Agenda 21 do Banco do Brasil

A propósito, vale registrar a apresentação da Agenda 21 do BB feita pela Ministra Marina Silva do Meio Ambiente:

Para disseminar a importância da implantação do conceito de sustentabilidade para o desenvolvimento, estamos dialogando com todos os setores da sociedade brasileira, e isso já se transformou em parcerias bem sucedidas com setores empresariais e em particular com o Banco do Brasil. O Protocolo de Intenções firmado entre essa instituição e o MMA, que estabeleceu as condições e procedimentos necessários para a implantação de Agendas 21 locais como instrumentos de promoção do desenvolvimento sustentável local e regional do público beneficiário do Banco do Brasil, foi o início de um trabalho que hoje vemos como um compromisso de longo prazo da Empresa em integrar a sustentabilidade no seu cotidiano.

É importante resgatar que o conceito de sustentabilidade construído na Agenda 21 Brasileira, por sua vez, reconhece a importância da dimensão econômica, mas ressalta que a eficiência requerida por essa dimensão não pode comprometer a qualidade do meio ambiente e a capacidade de reprodução e conservação dos ecossistemas. O processo econômico deve servir ao bem-estar da sociedade, atendendo, prioritariamente, às exigências de geração de trabalho e renda de forma distribuída no território, adensando as cadeias produtivas com a preservação dos ativos ambientais e a inclusão social. Esse processo combinado de eficiência e competitividade econômica, conservação ambiental e equidade social deve contemplar a integração, a redução das desigualdades e a desconcentração das atividades econômicas no território, contribuindo, assim, para a implantação do desenvolvimento sustentável.

esse contexto, a parceria estabelecida entre o MMA e o Banco do Brasil é considerada essencial para os propósitos da sustentabilidade, tendo em vista que, para o novo modelo de desenvolvimento proposto, as políticas devem envolver, dentre outros aspectos, o econômico e financeiro, a geração de emprego, trabalho e renda, incorporando a questão ambiental de forma transversal. Constata-se que o Produto Interno Bruto brasileiro depende em cerca de 50% da sua biodiversidade, sendo evidente que a competitividade de nosso país se dá, em termos econômicos, muito em função da abundância dos recursos naturais que temos. Por isso, quando o Banco do Brasil sinalizou com a construção de sua Agenda 21, tendo como locus a responsabilidade social e ambiental, o MMA prestou seu total apoio e parceria, ciente de que o alcance deste trabalho pode abrir novos e frutíferos espaços de inclusão para importantes segmentos de nossa sociedade. Hoje, nos sentimos recompensados por participar desta



realização. O processo de construção da Agenda 21 do Banco do Brasil, expresso no compromisso de construir e implementar ações voltadas para a “responsabilidade socioambiental, na prática”, já apresenta resultados positivos, como podemos verificar na análise deste documento, e traz, ainda, um rico histórico dos movimentos internacionais que culminaram na proposta de construção de sociedades sustentáveis.

Sabemos que viabilizar, na prática, os conceitos da Agenda 21 dentro e fora da Empresa, implica em um grande empenho e determinação do Banco do Brasil. E isso exige participação e comprometimento de todos os seus dirigentes e funcionários, e de toda a comunidade que se relaciona com o Banco do Brasil. Desta forma, a Agenda 21 do Banco do Brasil se torna um processo em constante construção, fundamental para o alcance da sustentabilidade em nosso país.

Que a direção escolhida, as convicções que estão em construção e os resultados pretendidos sejam as motivações a ocuparem cotidianamente o coração e a guiarem as mãos da comunidade de dirigentes e funcionários do Banco do Brasil, sempre (BB, AGENDA 21 BB, 2007b).

Percebe-se pela leitura desses depoimentos que o Banco do Brasil vem procurando contribuir para a conscientização da responsabilidade socioambiental junto à comunidade brasileira, sobretudo com seus parceiros e segmentos da população em que mantém agências.

No tópico, que se segue, é feito uma breve explanação sobre a responsabilidade socioambiental da Organização.

## 2.6.2 Responsabilidade Socioambiental do Banco do Brasil

De acordo com as palavras do Sr. Luiz Oswaldo Sant’lago Moreira de Souza, Vice-presidente Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental, a responsabilidade socioambiental faz parte da tradição quase bicentenária do Banco do Brasil. Como um dos principais agentes do desenvolvimento econômico e social do País, o Banco impulsiona a economia e o desenvolvimento dos municípios onde atua, financiando a agricultura familiar, o agronegócio, o comércio exterior, as micro e pequenas empresas e outros setores produtivos.

Responsabilidade Socioambiental deixou de ser um sentimento de alguns para ser um valor da sociedade. Para o Banco do Brasil é um compromisso que faz parte de sua estratégia corporativa, concretizado em sua Agenda 21 Empresarial.

O espírito que anima o texto da Agenda 21 é o de um depoimento honesto, coerente com uma de nossas premissas institucionais, qual seja, a de contribuir para a incorporação dos princípios de responsabilidade socioambiental pelas empresas brasileiras. De fato, o Banco do Brasil trabalha para tornar-se referência em

responsabilidade socioambiental, procurando inovar continuamente em suas ações. Mais, ainda: deseja fazer jus à sua relevância nacional, inspirando outras empresas a construírem suas Agendas 21 Empresariais.

O Banco do Brasil oferece a experiência e a história de seus esforços no desejo de contribuir com a comunidade empresarial para o aperfeiçoamento das práticas administrativas e negociais, rumo a um país próspero e a um planeta sustentável (AGENDA 21 BB, 2007b).

### 2.6.3 Investimento na cidadania através do desenvolvendo de ações sociais

A terceira dimensão da estratégia socioambiental contempla as ações de cunho social que reforçam o caráter de empresa cidadã do Banco do Brasil. Além das ações mencionadas nas outras duas dimensões, que influenciam o modo de gestão do BB, outras iniciativas, já tradicionais, continuam a apoiar o desenvolvimento do País.

Dentre essas iniciativas, estão a Cidadania Empresarial, o voluntariado, o Fundo da infância e da adolescência, os centros culturais e circuito cultural, e esporte, conforme se poderá observar pelo quadro da Figura 1 abaixo.

Cidadania Empresarial	<p>Ao longo de sua história, o Banco do Brasil sempre se posicionou como uma Empresa a serviço do País. A serviço não apenas do crescimento econômico, mas do desenvolvimento humano e social das comunidades onde se insere e com as quais se relaciona. Mais recentemente, seu compromisso com o Brasil ganhou novo impulso. A organização assumiu e disseminou, por toda a sua cadeia de negócios, princípios de responsabilidade socioambiental que estão levando ao aperfeiçoamento de seus produtos, programas e serviços.</p> <p>É nesse contexto que se enquadram as ações de Cidadania Empresarial. Ações com peso crescente na estratégia corporativa do BB e que fortalecem suas práticas gerenciais. Seus principais norteadores são as políticas públicas definidas pelo Governo Federal. O Banco do Brasil procura atuar em sinergia com as macropropostas para a área social. Somar esforços é sua premissa.</p> <p>Assim, especialmente nos últimos anos, foi dada grande ênfase ao Fome Zero. O Banco do Brasil vem atuando nos quatro eixos articuladores dessa estratégia (ampliação do acesso ao alimento, fortalecimento da agricultura familiar, geração de emprego e renda, articulação e mobilização). Mais recentemente, suas ações de Cidadania Empresarial agregaram os desafios impostos pelas Metas do Milênio. Estabelecidas pelas Nações Unidas, têm como principal objetivo eliminar a fome e a pobreza extrema no mundo, bem como promover a sustentabilidade do planeta.</p> <p>Entre as ações em curso destacam-se: segurança alimentar e nutricional, alfabetização de jovens e adultos, complementação escolar para crianças e adolescentes, inclusão digital, disseminação de tecnologias sociais, fortalecimento da agricultura familiar, melhoria das condições de vida em comunidades quilombolas e indígenas, ampliação do acesso à leitura e à cultura, estímulo ao voluntariado, etc.</p>
Voluntariado	<p>O Banco conta com mais de 16 mil voluntários que estão se capacitando em diversas áreas de conhecimento para atuação nas comunidades e em organizações não-governamentais. O BB e a FBB assinaram protocolo – Projeto Voluntários BB – para apoiar a implementação de ações sociais voluntárias, voltadas à geração de</p>

	<p>trabalho e renda, desenvolvidas por funcionários em comunidades sob risco social. Foram destinados, em 2004/2006, R\$ 3.038.884,88 a 38 projetos. Com o propósito de favorecer a execução das ações voluntárias e possibilitar ao Banco o gerenciamento desse público, foi lançado na intranet corporativa o sítio "Voluntariado", que dispõe informativos, bancos de projetos e de oportunidades, dados de voluntários e de comitês de cidadania. A participação em ações voluntárias tem sido valorizada funcionalmente, pontuando alguns processos internos de ascensão profissional, como ocorre, por exemplo, na seleção de gerentes para a rede regional de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental.</p> <p>O programa Voluntariado está em permanente construção, buscando incorporar sugestões apresentadas pelos funcionários.</p>
Fundo da infância e da adolescência	<p>O Fundo da Infância e Adolescência (FIA) é um fundo especial criado para o financiamento de políticas sociais, programas e ações voltadas para a promoção e a defesa dos direitos da Criança e do Adolescente, cujos recursos são investidos a partir de deliberação dos Conselhos de Direitos da Criança e do Adolescente. Parte dos recursos do FIA provém de doações que podem ser deduzidas do Imposto de Renda, no limite de 6% para pessoas físicas e 1% para pessoa jurídica, conforme Lei 8.069/90. O Banco do Brasil destinou, em 2003, R\$ 4,5 milhões, em 2004, R\$ 3,1 milhões em 2005, R\$ 5,1 milhões para o FIA, referente a 1% do seu Imposto de Renda devido. No ano de 2006 foram repassados R\$ 7,9 milhões, sendo que R\$ 3,9 milhões foram para o Fundo Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente que serão utilizados para a revitalização do Sistema de Informações para a Infância e a Adolescência (Sipia), beneficiando 5 mil Conselhos Tutelares, e para ações de formação à distância de Conselhos de Direitos e Conselhos Tutelares, beneficiando 10 mil conselhos e 12 mil conselheiros; e R\$ 3,9 milhões foram para o Fundo dos Direitos da Criança e do Adolescente do Distrito Federal para construção do Instituto do Câncer Infantil e Hospital Pediátrico de Brasília, projeto da Associação Brasileira de Assistência às Famílias de Criança Portadoras de Câncer e Hemopatias (Abrace).</p>
Centros culturais e circuito cultural	<p>O Banco do Brasil apóia a promoção e divulgação da cultura por meio da realização das mais variadas manifestações artísticas nos Centros Culturais Banco do Brasil de Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo e no Circuito Cultural que no ano de 2005 foi realizado em Fortaleza, Belo Horizonte, Natal, Florianópolis, Salvador, Recife, Curitiba e Porto Alegre. Em 2006, aproximadamente 4 milhões de pessoas visitaram esses espaços culturais. Foram realizados 1454 eventos com 12.362 apresentações nas áreas de música, dança, teatro, cinema, artes plásticas, audiovisuais, idéias e programas educativos. A maioria dos eventos é gratuita e outros têm preços populares, com doação de 20% da bilheteria a programas e projetos sociais do Governo Federal.</p> <p>O Programa Educativo de visitas orientadas às exposições do Circuito Cultural e dos Centros Culturais possibilitou o contato de mais de 209 mil crianças e adolescentes com a arte, em sua maioria provenientes de comunidades carentes.</p>
Esporte	<p>Em 2006, R\$ 45,6 milhões foram investidos no marketing esportivo. O Banco do Brasil manteve o apoio às seleções brasileiras de vôlei feminino e masculino, ao velejador Robert Scheidt, organizou o circuito Banco do Brasil de vôlei de praia e desenvolveu o projeto Tênis Brasil. Nos eventos do vôlei de praia, os complexos esportivos receberam, nas 16 etapas, 164 mil visitantes. Foram arrecadados 741 toneladas de alimentos, gerados 4.180 empregos temporários e atendidas 6.196 crianças de 8 a 16 anos nas clínicas de vôlei. Foram arrecadados, também, recursos destinados a entidades atendidas pelos Comitês de Cidadania dos Funcionários do Banco do Brasil para desenvolvimento de ações auto-sustentáveis. No Projeto Tênis Brasil, os destaques ficaram por conta do patrocínio ao circuito Banco do Brasil de Tênis Juvenil e ao Brasil Open de Tênis, este considerado o maior evento de tênis do Brasil e único na categoria ATP International Series (Torneio Profissional Masculino), gerando 1.200 empregos temporários.</p>

Figura 6 – Investimento no desenvolvimento das ações sociais  
Fonte (Agenda 21 do Banco do Brasil)

Para poder exercitar com eficiência e eficácia as demandas da RSA e do DRS, o Banco do Brasil – tendo como embasamento os ensinamentos de modernos

especialistas que se dedicam a esse mister – tem como preocupação constante manter em bom nível sua rede de relações, haja vista ser fundamental a colaboração de seus parceiros para a concretização dos objetivos da Organização. Assim sendo, passa-se, a seguir, a discorrer sobre a rede de relações do BB.

#### 2.6.4 Rede de Relações do BB

Neste tópico, a abordagem é feita em apenas três temas: (1) relação com colaboradores, (2) relações com fornecedores e (3) relações com concorrentes.

**(1) Relação com colaboradores** – A postura de RSA do BB não se restringe a seus funcionários. A preocupação em oferecer melhores condições de trabalho também abrange os colaboradores do Banco. Um exemplo foi a iniciativa de firmar em fevereiro de 2004 carta compromisso com a Confederação Nacional de Vigilantes, visando principalmente aprimorar as relações entre as entidades de classe e o Banco e zelar pela qualidade dos serviços e pelo cumprimento das obrigações trabalhistas por parte dos fornecedores contratados, buscando garantir o comprometimento dos fornecedores com a responsabilidade socioambiental (AGENDA 21 BB, 2007b).

Outro caso a se destacar foi o estabelecimento da nova jornada de trabalho de quatro horas para o Programa Adolescente Trabalhador do Banco do Brasil, contra as cinco horas anteriormente vigentes. Cabe ressaltar que a legislação que ampara o Programa (Lei 10.097, de 19 de dezembro de 2000, conhecida como Lei de Aprendizagem, regulamentada pelo Decreto 5.598, de 1º de dezembro de 2000) permite jornada de até seis horas diárias. A decisão não implicou alterações salariais, nem mudança na proporcionalidade de 75% e 25% das cargas teóricas e práticas previstas para a aprendizagem do adolescente. Atende, assim, reivindicações do Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente, do Ministério Público do Trabalho e do Ministério do Trabalho e Emprego, além de guardar consonância com a Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental. A medida proporciona aos jovens aprendizes mais tempo para o convívio familiar e para o lazer, além de propiciar mais segurança decorrente da possibilidade de estudo no período diurno.

**(2) Relações com Fornecedores** – O Banco também se preocupa com o aprimoramento da sua relação com fornecedores. O primeiro passo foi dado por

meio do estabelecimento de uma política de relacionamento que clarifica e torna transparente o que se espera da conduta de cada uma das partes e entre estas. Dentro desse objetivo, espera-se que o Banco, além dos critérios relacionados à economicidade, ao atendimento à legislação, às especificações de qualidade dos produtos e serviços, e à confiabilidade nos prazos de suprimentos, também considere no relacionamento com fornecedores o atendimento aos requisitos de responsabilidade socioambiental.

Como resultados, pode-se citar a adoção de Acordos de Nível de Serviços, documento que visa assegurar o comprometimento mútuo em relação às obrigações estabelecidas nos contratos e o lançamento, em março de 2005, de um canal direto entre o BB e seus parceiros no Portal Internet. Por este canal é possível conhecer a política de relacionamento do Banco e os pré-requisitos para se tornar um fornecedor do BB, além do regulamento das licitações realizadas. A partir de uma relação de endereços e telefones disponibilizada no Portal, também é possível entrar em contato com as equipes responsáveis pelo relacionamento com fornecedores. Em breve, a página também contará com canais interativos para estabelecer contato direto com os fornecedores e viabilizar um fluxo de informações adequado às necessidades desse relacionamento. (AGENDA 21 BB, 2007b).

**(3) Relações com concorrentes** – Em seu relacionamento com concorrentes, o Banco pratica a ética e a civilidade, mediante intercâmbio de informações e experiências realizado de maneira lícita e transparente. O Banco do Brasil participa ativamente de comissões na Federação Brasileira de Bancos, a Febraban. Na Comissão de Responsabilidade Social, por exemplo, pode-se citar o envolvimento no Projeto Cisternas, que viabiliza a construção de cisternas na região do semi-árido brasileiro. Além disso, destaca-se o convite do BB aos demais bancos para que realizem doações em favor dos Fundos de Infância e Adolescência, bem como para que se engajem no combate ao trabalho escravo e degradante, adotando medidas para eliminá-lo de sua cadeia de relacionamentos e negócios.

Também participa, ao lado dos principais bancos e empresas brasileiras, de Câmaras Técnicas do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), que têm como objetivo integrar os princípios e práticas do desenvolvimento sustentável no contexto de negócio, conciliando as dimensões econômica, social e ambiental (AGENDA 21 BB, 2007b).

A seguir, é apresentada a Agenda 2007-2008 do BB.

#### 2.6.5 Agenda 2007-2008 – Caminhos a percorrer

Para o período em questão, o BB estabeleceu os seguintes princípios para a prática administrativa e negociais, conforme mostra a Figura 2.

<b>Objetivo 1</b>	<p>— <b>Disseminar os princípios e fortalecer a cultura de RSA na Comunidade BB</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Revisar os conteúdos dos treinamentos internos para que contemplem os princípios de responsabilidade socioambiental.</li> <li>b. Lançar treinamentos específicos sobre RSA.</li> <li>c. Promover palestras e outros eventos sobre RSA segmentados por temas e públicos.</li> <li>d. Desenvolver e implementar Sistema de Gestão da Ética Corporativa.</li> <li>e. Aperfeiçoar a prestação de contas sobre a postura de responsabilidade socioambiental do Banco do Brasil.</li> <li>f. Desenvolver Projeto Elevação de Capitalização de Mercado.</li> </ul>
<b>Objetivo 2</b>	<p>— <b>Manter processos administrativos coerentes com os princípios de RSA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Aprimorar Gestão do Risco Socioambiental.</li> <li>b. Abordar questões socioambientais nos trabalhos de auditoria.</li> <li>c. Aprimorar abordagem da questão socioambiental no Painel Estratégico.</li> <li>d. Elaborar Painel do Desenvolvimento Sustentável.</li> <li>e. Contemplar questões socioambientais no acordo de trabalho.</li> <li>f. Abordar questões socioambientais na pesquisa de clima organizacional e satisfação no trabalho.</li> </ul>
<b>Objetivo 3</b>	<p>— <b>Manter processos negociais coerentes com os princípios de RSA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relacionamento com fornecedores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Aperfeiçoar sistema de gestão do relacionamento com fornecedores à luz dos princípios de RSA.</li> <li>b. Propor alterações na Lei de Licitações visando contemplar critérios socioambientais.</li> </ul> </li> <li>• <b>Respeito ao meio ambiente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Desenvolver e implementar sistema de gestão ambiental (ecoeficiência – redução, reutilização e reciclagem de ens naturais / monitoramento e avaliação do consumo de recursos naturais e o descarte responsável de resíduos sólidos, líquidos, gasosos e lixo tóxico – baterias, pilhas, lâmpadas).</li> </ul> </li> <li>• <b>Relacionamento com Consumidores e clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Desenvolver e implementar programa que permita oferecer condições dignas e adequadas no relacionamento com clientes com necessidades especiais – pessoas com deficiência, idosos, obesos, gestantes.</li> <li>b. Desenvolver e revisar linha de produtos, serviços e negócios com foco em questões de RSA – cartões afinidade, financiamentos para uso de tecnologias limpas, fundos verdes, tratamento de lixo e resíduos, mercado de créditos de carbono, linhas de financiamento para pessoas com necessidades especiais, entre outros.</li> </ul> </li> </ul>

<b>Objetivo 4</b>	<p><b>— Fortalecer a interação com os públicos de relacionamento</b></p> <p>a. Aperfeiçoar canais de relacionamento com a comunidade no que tange à responsabilidade socioambiental, garantindo maior. b. Aperfeiçoar canais de relacionamento com clientes no que tange à responsabilidade socioambiental, garantindo maior participação.</p> <p>c. Desenvolver canais de relacionamento com órgãos ambientais (governo, sociedade civil) no que tange à responsabilidade socioambiental, garantindo maior interatividade.</p> <p>d. Aperfeiçoar canais de relacionamento com fornecedores no que tange à responsabilidade socioambiental, garantindo maior interatividade.</p> <p>e. Aperfeiçoar canais de relacionamento com funcionários e colaboradores no que tange à responsabilidade socioambiental, garantindo maior interatividade.</p> <p>f. Desenvolver sistema de Gestão da Base Acionária de forma a melhorar o relacionamento com esse público.</p> <p>g. Promover a criação de conselhos comunitários de segurança.</p>
<b>Objetivo 5</b>	<p><b>Influenciar a incorporação dos princípios de RSA no País</b></p> <p>a. Disseminar a responsabilidade socioambiental junto aos fornecedores.</p> <p>b. Disseminar a responsabilidade socioambiental junto aos fornecedores da área de comunicação.</p> <p>c. Disseminar a responsabilidade socioambiental junto aos clientes.</p> <p>d. Disseminar a responsabilidade socioambiental junto aos formadores de opinião.</p> <p>e. Disseminar a responsabilidade socioambiental junto à comunidade.</p>

Figura 7 – Quadro da Agenda 2007-2008 – Caminhos a percorrer

Fonte: (Agenda 21 do Banco do Brasil, 2007.)

Observa-se pelo que foi explanado que o Banco vem se utilizando dos mais modernos conceitos sobre a responsabilidade socioambiental, procurando sempre melhorar sua atuação não só nessa área como também no desenvolvimento regional sustentável (DRS), haja vista que este é um corolário daquele.

:

.

### **3 DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO BANCO DO BRASIL<sup>12</sup>**

Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) é uma estratégia negocial do Banco do Brasil, que busca impulsionar o desenvolvimento sustentável das regiões onde está presente, por meio da mobilização de agentes econômicos, políticos e sociais, para práticas de apoio a atividades produtivas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas, sempre observada e respeitada a diversidade cultural e a vocação produtiva da região.

Trata-se de um novo modelo de negócios que considera a viabilidade das atividades produtivas em suas dimensões econômica, social e ambiental, respeitada a diversidade cultural. A estratégia busca a geração de trabalho e renda, por meio do apoio a práticas que valorizam as vocações e potencialidades locais em atividades rurais e urbanas tão diversas como a ovinocaprinocultura, a apicultura, artesanato e a reciclagem de lixo, atuando principalmente no fortalecimento do associativismo, dos mini e pequenos empreendedores, das cooperativas e da agricultura familiar<sup>13</sup>.

Além de gerar trabalho e renda de forma inclusiva e participativa, a estratégia DRS busca garantir a sustentabilidade das atividades produtivas, multiplicando as oportunidades de negócios para as agências BB.

O DRS utiliza metodologia participativa e construtivista que se baseia no processo de “concertação”, ou seja, na orquestração, articulação e mobilização de atores socioeconômicos (parceiros), que podem ser da área governamental (municipal, estadual ou federal), da iniciativa privada e da sociedade civil, com ou sem fins lucrativos.

Atualmente existem, no Banco do Brasil 2.541 agências habilitadas com quase 2.400 Diagnósticos e Planos de Negócios DRS em andamento, dos quais 1.179 em implementação. O Conselho Diretor do BB definiu que, até 2007, 3.795 agências do BB trabalharão com foco em DRS, sendo que nas Regiões Norte e Nordeste em pelo menos duas atividades produtivas, alcançando 4.200 municípios e cerca de 1 milhão de famílias.

---

<sup>12</sup> Todas as informações e dados utilizados neste capítulo foram obtidas no *site*: <http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/drs/AbrangPublicoAlvo.jsp>. Acesso em 22 de nov. 2006.

<sup>13</sup> A gestão da estratégia DRS está a cargo da Gerência Executiva de Desenvolvimento Regional Sustentável, vinculada ao presidente do Banco.



### 3.1 O PROGRAMA DRS DO BANCO DO BRASIL: OBJETIVOS E PREMISSAS

O Programa de DRS do BB propõe-se a:

- promover a inclusão social, por meio da geração de trabalho e renda;
- democratizar o acesso ao crédito;
- impulsionar o associativismo e o cooperativismo;
- contribuir para a melhora dos indicadores de qualidade de vida;
- solidificar os negócios com mini e pequenos empreendedores rurais e urbanos, formais ou informais.

Tem como premissas: minimização dos riscos e maximização dos resultados para a sociedade e para o Banco; foco prioritário em regiões carentes e mercados restritos; maior participação no mercado de baixa renda; convergência com as políticas públicas e a iniciativa privada.

A atuação da Organização, com o DRS, dá-se por meio do apoio a atividades produtivas, rurais e urbanas, com a visão de cadeia de valor, identificadas como vocações ou potencialidades nas diferentes regiões onde o BB está presente. O DRS apóia o desenvolvimento de atividades nas áreas rurais e urbanas (agronegócios, comércio, serviço e indústria).

A metodologia de atuação prevê a sensibilização, mobilização e capacitação de funcionários do BB e de parceiros, e ainda a elaboração de um amplo diagnóstico, na qual são abordadas toda a cadeia de valor da atividade produtiva, seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

Com base no diagnóstico, é elaborado um Plano de Negócios DRS, no qual são definidos os objetivos, metas e as ações para implementação desse Plano.

A metodologia prevê ainda o monitoramento das ações definidas nos Planos de Negócios DRS e a avaliação de todo o processo.

### 3.2 A CONCERTAÇÃO COMO FATOR DE SUCESSO

O principal fator de sucesso do DRS é o princípio participativo e construtivista de sua metodologia, que se baseia no processo de "concertação". A "concertação", com o sentido de orquestração, articulação e mobilização de atores sócio-

econômicos (parceiros), que podem ser da área governamental (municipal, estadual ou federal), da iniciativa privada e/ou da sociedade civil, com ou sem fins lucrativos. “Concertação” é uma ação integrada, harmônica e compartilhada, que aglutina os vários parceiros que possuem interveniência na cadeia de valor de uma atividade produtiva selecionada.

O BB acredita que o processo de “concertação” estimula os atores sociais a se apropriarem da metodologia DRS e a conduzirem o processo de desenvolvimento regional sob a ótica da sustentabilidade, pois os parceiros – uma vez organizados e comprometidos com um objetivo comum, tornam-se responsáveis por implementar as ações planejadas, além de monitorá-las e ainda a avaliação de todo o processo.

Desse modo, o processo – desde a escolha da atividade produtiva até a implementação das ações – é realizado de forma construtivista, inclusiva e participativa.

Com o DRS, o Banco do Brasil atua não somente como instituição de crédito, mas como catalisador de ações, fomentando, articulando e mobilizando agentes econômicos e sociais, identificando potencialidades das regiões, otimizando a capilaridade de sua rede de agências e incentivando o espírito de liderança e capacidade de mobilização de seus gerentes.

Dentre as ações incentivadas destacam-se a capacitação dos beneficiários, para serem entes ativos no processo de desenvolvimento, o estímulo ao associativismo e ao cooperativismo, a introdução de novas tecnologias, a disseminação da cultura empreendedora e a promoção do acesso ao crédito.

### 3.3 ÁREA DE ABRANGÊNCIA E PÚBLICO ALVO

A Estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável foi lançada no ano de 2003, na época, priorizando as regiões Norte, Nordeste e os Vales do Jequitinhonha e do Mucuri, estes com os menores Índices de Desenvolvimento Humano (IDH) do país.

A partir de 2004, a estratégia vem sendo paulatinamente estendida para as demais regiões do país, chegando, inclusive, as periferias de grandes centros urbanos, principalmente nas capitais do Nordeste.

Ao final de 2005, todas as agências do BB no Norte, Nordeste e Vales do Jequitinhonha e Mucuri já trabalhavam com foco em DRS em pelo menos 01 atividade produtiva.

Para o período de 2006 a 2007, haverá a expansão e consolidação do DRS também para as demais regiões do país.

### 3.4 CADEIA DE VALOR

Trabalhar com a visão de cadeia de valor significa considerar todas as atividades de produção e entrega, que agregam valor a produtos e serviços até o consumidor final. A cadeia de valor abrange a cadeia produtiva (matéria-prima até produto/serviço), a cadeia de distribuição, bem como todos os elementos de influência direta e indireta não descritos na forma de atividade (como governo, cooperativas e instituições financeiras, entre outros).

Considerando que uma das principais metas de qualquer empreendimento é o crescimento da rentabilidade, a cadeia de valor deve ser gerenciada, identificando atividades que não adicionam valor para evitar dispêndios desnecessários e procurando a melhoria contínua do produto, em todas as etapas.

A análise da cadeia de valor é um grande diferencial competitivo. Depois que a cadeia de valor é totalmente articulada, decisões estratégicas fundamentais tornam-se mais nítidas. As decisões de investimentos podem ser vistas de uma perspectiva do seu impacto na cadeia global.

Construir uma vantagem competitiva sustentável exige conhecimento de todos os atores envolvidos e dos estágios-chave que podem conduzir ao sucesso. Essa é a visão de cadeia de valor, assim é com o DRS.

### 3.5 ATIVIDADES PRODUTIVAS APOIADAS

As agências – hoje habilitadas a atuar com foco em DRS – estão elaborando Diagnósticos e Planos de Negócios DRS que envolvem cerca de 70 atividades produtivas diferentes. A Figura 1 abaixo mostra essas atividades, na qual se nota o percentual correspondente a cada uma.

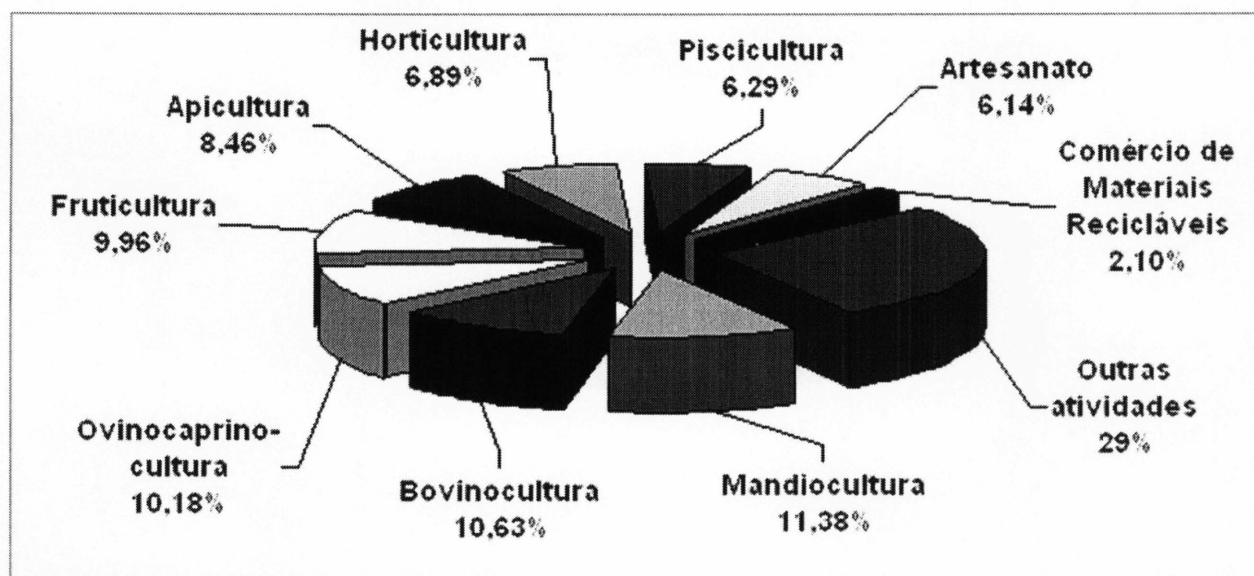


Figura 8– Atividades produtivas apoiadas pelo BB no DRS  
 Fonte: (Diretoria de Agronegócios, 2006)

Observa-se pela Figura acima, o DRS do BB vem apoiando um elenco considerável de atividades produtivas exploradas nas mais diversas regiões do Brasil.

Na página seguinte, é apresentada uma tabela que mostra os resultados do DRS alcançados até fevereiro de 2007.

UF	Em elaboração	Em Implementação	Famílias Envolvidas	Créditos Previstos
<b>Centro-Oeste</b>				
<i>Distrito Federal</i>	12			
<i>Goiás</i>	72	25	7.819	75.618.133
<i>Mato Grosso</i>	79	9	1.017	10.950.747
<i>Mato Grosso do Sul</i>	15	6	1.767	18.828.680
<b>Subtotal</b>	<b>178</b>	<b>40</b>	<b>10.603</b>	<b>105.397.560</b>
<b>Nordeste</b>				
<i>Alagoas</i>	23	56	5.928	45.947.185
<i>Bahia</i>	140	155	31.362	100.467.477
<i>Ceará</i>	73	80	15.950	25.892.761
<i>Maranhão</i>	24	93	9.965	21.523.366
<i>Paraíba</i>	14	110	5.388	31.791.554
<i>Pernambuco</i>	55	132	26.800	130.132.027
<i>Piauí</i>	11	90	16.567	41.067.872
<i>Rio Grande do Norte</i>	10	66	7.965	19.507.890
<i>Sergipe</i>	9	40	5.384	13.857.225
<b>Subtotal</b>	<b>359</b>	<b>822</b>	<b>125.309</b>	<b>430.187.357</b>
<b>Norte</b>				
<i>Acre</i>	7	10	2.375	12.252.000
<i>Amapá</i>	1	5	1.210	1.823.000
<i>Amazonas</i>	16	17	6.769	23.008.875
<i>Pará</i>	33	103	39.607	256.102.617
<i>Rondônia</i>	28	15	1.185	14.600.036
<i>Roraima</i>	4	4	638	2.437.128
<i>Tocantins</i>	9	35	4.981	27.195.833
<b>Subtotal</b>	<b>98</b>	<b>189</b>	<b>56.765</b>	<b>337.419.489</b>
<b>Sudeste</b>				
<i>Espírito Santo</i>	44	8	744	5.155.000
<i>Minas Gerais</i>	237	31	33.858	48.708.159
<i>Rio de Janeiro</i>	54	3	3.451	26.918.000
<i>São Paulo</i>	131	34	3.766	28.548.579
<b>Subtotal</b>	<b>466</b>	<b>76</b>	<b>41.819</b>	<b>109.329.738</b>
<b>Sul</b>				
<i>Paraná</i>	45	21	15.302	30.892.458
<i>Rio Grande do Sul</i>	15	25	4.664	28.671.700
<i>Santa Catarina</i>	60	5	974	4.861.500
<b>Subtotal</b>	<b>120</b>	<b>51</b>	<b>20.940</b>	<b>64.425.658</b>
<b>Total</b>	<b>1.221</b>	<b>1.178</b>	<b>255.436</b>	<b>1.046.759.802</b>

Figura 9 – Resultados do DRS alcançados até fev. 2007  
Fonte: (AGENDA 21 BB, 2007)

Os dados apresentados na Figura 9 mostram serem bastante significativos os investimentos feito pelo BB na diversas regiões do País.

Afora isso, o BB possui os seguintes programas: BB Biodiesel – Programa de Apoio à produção e uso do biodiesel; Mercado de créditos de carbono (Protocolo de Quioto); BB Produção Orgânica; BB Florestal – Programa de investimento, custeio e comercialização florestal; Fundo ético; responsável; Democratização de acesso ao crédito.

Para o desenvolvimento dos projetos do DRS o Banco conta com a participação da Fundação Banco do Brasil (FBB), da qual é mantenedora, sendo, portanto, necessário discorrer sobre sua história e atuação.

### 3.6 FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL

A Fundação Banco do Brasil, criada em 1985, começou sua atuação a partir de dois grandes programas que já vinham sendo desenvolvidos há mais de dez anos pelo Banco do Brasil: o FIPEC, Fundo de Incentivo à Pesquisa Técnico-Científica, e o FUNDEC, Fundo de Desenvolvimento Comunitário, que provia assistência a comunidades urbanas e rurais (BB, AGENDA 21 BB, 2007b).

De lá para cá, a Fundação passou por muitas mudanças. Tanto o FUNDEC como o FIPEC foram extintos em meados da década de 90, dando lugar aos programas estruturados, como o AABB Comunidade, na área de Educação; e Homem do Campo e Trabalho e Cidadania, na área de Geração de Renda. A partir de 1999, a Fundação Banco do Brasil deixa de ser uma organização financiadora de projetos de outras instituições, para se dedicar, com maior ênfase, aos projetos, programas e ações próprios (BB, AGENDA 21 BB, 2007b).

A partir de 2003, a Fundação começa a discutir e adotar formas de promover uma maior interação e contribuição para as políticas públicas, em particular para responder ao chamado do Governo Federal para as diretrizes do Programa Fome Zero. Assim, em interação com o Banco do Brasil, foram desenhadas ações dentro dos conceitos estruturais do Programa Fome Zero que produzissem empreendimentos de geração de trabalho e renda, além de priorizar as ações de educação que pudessem a elas ser integradas. O direcionamento foi de promover

iniciativas de inclusão social que contribuíssem para que os pequenos produtores e os trabalhadores organizados se apropriem de um percentual maior da renda gerada numa determinada cadeia produtiva e se eduquem para assumir o protagonismo de suas histórias e de suas comunidades (BB, AGENDA 21 BB, 2007b).

Com esse direcionamento, a prioridade para intervenção social foi a região do Semi-Árido. A Fundação começou a atuar com algumas tecnologias sociais em parceria com a Embrapa Agroindústria Tropical, na cajucultura, nos Estados do Ceará, Rio Grande do Norte, Piauí e Bahia, que incluía ainda o Sebrae, o próprio Banco do Brasil e organizações vinculadas aos governos estaduais.

Nessa direção, a Fundação promoveu o investimento social em outros territórios e regiões e buscou parceiros como o Grupo de Trabalho da Amazônia (GTA), na Amazônia Legal, a Articulação do Semi-Árido (ASA), e o Movimento Nacional de Catadores de Materiais Recicláveis (MNCMR), para atuação nos grandes centros urbanos. Essas são organizações que mobilizam e qualificam a intervenção, que ajudam a transferir as tecnologias sociais e fortalecem os empreendimentos solidários. Na troca de experiências com parceiros, a Fundação aprendeu que a evolução dos projetos passa pelo avanço no acúmulo e no investimento no capital humano. Para estruturar grandes projetos, fica cada vez mais claro que é fundamental investir nas pessoas para que se organizem, para ter também o tempo de construir esse capital. Por isso, a integração de programas de geração de renda, educação e tecnologia social potencializa o salto de qualidade dos empreendimentos dessa natureza (BB, AGENDA 21 BB, 2007b).

O trabalho da Fundação Banco do Brasil, com a estratégia direcionada nesse contexto participativo, avançou a partir de 2004, inclusive com a expansão do foco inicial do Semi-Árido para a região Amazônica e para o Cerrado. Sempre por meio de parceiros, com destaque para redes como a ASA, o GTA e, mais recentemente, com a Rede Cerrado e entidades a ela filiadas. A expansão da área geográfica de atuação significa, entretanto, uma redução da capacidade de investimento. Assim, tornou-se ainda mais importante articular projetos e mobilizar parceiros, seja de órgãos públicos locais, seja de instituições de caráter nacional. Esse trabalho articulado da Fundação direcionou, a partir de 2006, a prioridade de intervenção a cinco cadeias produtivas – cajucultura, mandiocultura, apicultura, reciclagem e ovinocaprino cultura –, em projetos de desenvolvimento local, reaplicação de tecnologias sociais, além das intervenções em alfabetização de jovens e adultos,

complementação escolar, inclusão digital, entre outras. Para isso, a Fundação percebe que o trabalho é mais poderoso quando se une forças com ministérios, ONGs e outros atores. Para garantir a integração das ações, identificaram-se projetos em locais que já contavam com alguma articulação e investimentos por parte de algum dos parceiros como Sebrae e Petrobrás, entre outros serviços.

O trabalho da Fundação Banco do Brasil, com a estratégia direcionada nesse contexto participativo, avançou a partir de 2004, inclusive com a expansão do foco inicial do Semi-Árido para a região Amazônica e para o Cerrado. Sempre por meio de parceiros, com destaque para redes como a ASA, o GTA e, mais recentemente, com a Rede Cerrado e entidades a ela filiadas. A expansão da área geográfica de atuação significa, entretanto, uma redução da capacidade de investimento. Assim, tornou-se ainda mais importante articular projetos e mobilizar parceiros, seja de órgãos públicos locais, seja de instituições de caráter nacional. (BB, AGENDA 21 BB, 2007b).

O trabalho da Fundação Banco do Brasil, com a estratégia direcionada nesse contexto participativo, avançou a partir de 2004, inclusive com a expansão do foco inicial do Semi-Árido para a região Amazônica e para o Cerrado. Sempre por meio de parceiros, com destaque para redes como a ASA, o GTA e, mais recentemente, com a Rede Cerrado e entidades a ela filiadas. A expansão da área geográfica de atuação significa, entretanto, uma redução da capacidade de investimento. Assim, tornou-se ainda mais importante articular projetos e mobilizar parceiros, seja de órgãos públicos locais, seja de instituições de caráter nacional.

Esse trabalho articulado da Fundação direcionou, a partir de 2006, a prioridade de intervenção a cinco cadeias produtivas – cajucultura, mandiocultura, apicultura, reciclagem e ovinocaprinocultura –, em projetos de desenvolvimento local, reaplicação de tecnologias sociais, além das intervenções em alfabetização de jovens e adultos, complementação escolar, inclusão digital, entre outras. Para isso, a Fundação percebe que o trabalho é mais poderoso quando se une forças com ministérios, ONGs e outros atores. Para garantir a integração das ações, identificaram-se projetos em locais que já contavam com alguma articulação e investimentos por parte de algum dos parceiros como Sebrae e Petrobrás, entre outros. Resulta desses esforços a confiança do Banco do Brasil e da sociedade organizada, que vêm aumentando sensivelmente o volume de recursos disponibilizados, hoje na casa de uma centena de milhões de reais por ano, para



que a Fundação cumpra sua missão de transformação social e melhoria da qualidade de vida do brasileiro e serviços (BB, AGENDA 21 BB, 2007b).

### 3.7 O PROJETO DE FREI ROGÉRIO

Conforme mencionado na introdução deste estudo, a escolha de Frei Rogério (2005) foi motivada pelo desejo do Banco em obter elementos e subsídios que poderiam ser utilizados na implementação de novos projetos em 67 municípios de Santa Catarina, alguns já em fase de discussão. Trata-se, portanto, de projeto piloto para o Estado.

#### 3.7.1 Escolha da atividade a ser explorada

De acordo com os registros no Sistema de Informações Gerenciais do Banco do Brasil – SISBB sobre as anotações históricas do projeto de Frei Rogério foram feitas diversas reuniões sobre DRS, sendo que primeira reunião foi realizada em 23/05/2005, cuja pauta consistiu na análise das atividades, levantamento das potencialidades e dificuldades do município, explanação sobre DRS.

Em 03/05/2005, foi feita a segunda reunião para definição da atividade a ser desenvolvida. Após as conversações, ficou claro que a melhor atividade a ser trabalhada seria a bovinocultura leiteira, cuja escolha foi ratificada em reunião de 09/05/2005 em que estiveram presentes outros atores: Cresol Frei Rogério, Epagri Frei Rogério, representante da Empresa Âncora Tirol e presidente da Câmara de Vereadores. Nessa oportunidade, ficou estabelecido que a Tirol seria a empresa âncora, haja vista que a mesma recolhe 95% do leite produzido no município e que, segundo o seu representante, ser objetivo da Tirol incrementar a produção de leite no município.

Em 10/05/2005, o projeto foi encaminhado à SUPER (SC) para aprovação e autorização para prosseguimento da estratégia do DRS pela Agência do Banco de Curitiba (SC), que foi dada em 13/05/2005.

Tem-se, portanto, que atividade escolhida não foi imposta pelo Banco, mas de decisão dos pecuaristas de Frei Rogério, a qual, evidentemente, foi apoiada pela Agência de Curitiba, SUPER SC e dos parceiros envolvidos no projeto.

### 3.7.2 Parceiros do projeto

São parceiros do projeto: a Agência do Brasil de Curitiba (Frei Rogério não possui agência), que fica à distância de 28 km daquela cidade, cujo acesso se faz por via asfaltada; a Prefeitura de Frei Rogério, sob gestão do prefeito Sr. Antônio Moacir Darol, a EPAGRI, A cooperativa de crédito (CRESOL), SEBRAE e a Associação dos Criadores de Gado de Frei Rogério, além da Fundação Banco do Brasil que entra com recursos a “Fundo Perdido” e da Superintendência do Banco no Estado de Santa Catarina, sediada na capital, Florianópolis.

Nessa parceria, conforme se pode notar, participam do projeto todos os agentes relacionados para o pleno desenvolvimento da atividade escolhida.

### 3.7.3 Apresentação cronológica das reuniões-tratativas do BB no projeto FR

Em 29/06/2005, foi feita reunião nas dependências daquela Agência em que participaram representantes da CELESC, CIDASC, SEBRAE, Prefeitura Municipal de Frei Rogério, UNILEITE e CRESOL, tendo como objetivo a apresentação do Plano de Negócios/Ação e Diagnóstico.

Em 18/10/2005 – após de visita realizada na propriedade produtora de leite do Sr. Moacir Ribeiro (19/09/2005), um dos primeiros a se adaptar às técnicas de manejo, ocasião em que foi tiradas fotos e vídeos – estiveram em Frei Rogério a Sra. Melania Medeiros Fernandes (Superintendente Regional na ocasião), Sr. Jaime Schwarz (Superintendente Regional), Sr. Fábio Alexandre Pereira (Gerente de Mercado da SC) com o objetivo de apresentar o diagnóstico e o plano de ação já concluídos.

Durante o período de outubro/2005 a fevereiro de 2006 foram realizadas atividades de realização de cursos, elaboração do projeto da Fundação Banco do Brasil.

Em 13/03/2006, foi assinado o termo de compromisso entre as entidades parceiras do DRS, sendo que em 21/03/2006, foi realizada reunião em Frei Rogério com as entidades parceiras do DRS e com as famílias que fazem parte do projeto, na qual também se discutiu assuntos referente ao curso de capacitação realizado na EPAGRI Chapecó, apresentação do DRS à comunidade e as ações que deverão ser realizadas.

Em 12/04/2006, com a participação do Gerente Regional, Sr. Jefferson e presença das entidades parceiras, foram detalhadas as ações em curso e relatado os resultados sobre o curso de capacitação realizado em Chapecó com 62 famílias. A Prefeitura comunicou a contratação de engenheiro agrônomo para auxiliar nas ações do DRS.

Em 09/05/2006, o projeto de auxílio financeiro remetido para análise junto à Fundação Banco do Brasil foi devolvido em razão da impossibilidade de atendimento uma vez que os recursos para aquele ano já se encontravam comprometidos.

Em 18/05/2006, em reunião com as entidades parceiras foram abordados os itens referentes às ações de melhoria no atendimento odontológico, a devolução do projeto pela FBB, necessidade de maior agilidade e comprometimento na condução das ações, processo de comercialização do leite e treinamento aos produtores.

Em 05/07/2006, foi realizada reunião com os produtores de leite onde, dentre outros temas, foi discutido sobre os resfriadores de leite, tendo como prioridade a formação de pastagens, a aquisição de máquinas e melhorias na propriedade para aumentar a produção.

Em 25/07/2006, com a participação das entidades parceiras, foram abordados as ações em andamento. A secretaria da Saúde apresentou relatório dos trabalhos que foram efetuados e o plano de ação para tratamento odontológico. Tendo em vista a quantidade de procedimentos necessários ao atendimento dos produtores e seus familiares, as entidades se comprometeram em buscar junto aos órgãos competentes para a cedência de um consultório móvel para colaborar na realização dos procedimentos demandados. Com relação à atividade do leite, ficou estabelecido que até 10/08/2006 serão efetuados os cadastramentos e levantamento das propriedades para a elaboração de projetos de custeio e investimento a fim de se iniciar o processo de melhoria nas propriedades, nas pastagens e na genética dos animais, visando à melhoria o aumento na produção e implantação do processo de maior qualidade do produto, sendo necessário, para tanto, efetuar-se alteração no cronograma de ações.

Em 21/09/2006, em reunião com os produtores de leite vinculados à UNILEITE e contando com representantes do Banco do Brasil e Curitibanos, CRESOL, prefeitura e UNILEITE, foram abordados assuntos relacionados com as linhas de financiamento e com os treinamentos realizados pelos produtores de leite.

Em 23/10/2006, palestra sobre silagem pela empresa AGROCERES aos produtores de leite. Visita dos produtores e técnicos às propriedades que adotam o sistema de piqueteamento.

Em 25/10/2006, a Super-SC representada pelo gerente de mercado Fábio Oliveira e Sizenando A. Carvalho estiveram visitando o DRS de Frei Rogério. As entidades parceiras apresentaram um relato das ações que estão sendo desenvolvidas. Foram visitadas três propriedades que integram o processo de desenvolvimento da pecuária de leite.

Em 13/12/2006, reunião com as entidades parceiras do DRS para avaliação das atividades realizadas no ano de 2006 (estiagem, preço baixo dos produtos, entre outros) e encaminhamento de solicitação para prorrogar o prazo para conclusão das ações.

Em 15/02/2007, reunião do DRS na propriedade do Sr. Messias. O prefeito municipal, Sr. Darol, apresentou o professor Jaime, da UNIPLAC, o qual apresentou o projeto Mandala. Após a apresentação, foram debatidos assuntos relacionados às atividades dos produtores rurais do município e da possibilidade de implantação em algumas propriedades do projeto Mandala como forma de aumento da renda e da preservação do meio ambiente.

Em 14/03/2007, reunião das entidades parceiras com os vereadores na Câmara Municipal para exposição sobre o andamento do DRS e discussão assuntos referente à necessidade de manutenção do veterinário e do agrônomo, contratados pela Prefeitura, em razão das ações definidas pelo Comitê do DRS. A Prefeitura remeteu projeto para análise e aprovação da Câmara. Os vereadores se manifestaram favoráveis, sabedores dos benefícios que a contratação desses profissionais trouxe para os produtores rurais, mas precisam efetuar estudos para verificar se o projeto remetido pelo executivo atende às normas vigentes e qual o impacto nas contas da Prefeitura.

Em 29/03/2007, reunião com os produtores rurais participantes do DRS. Estiveram presentes representantes de 63 famílias. Os assuntos discutidos foram: (1) Energia elétrica – necessidade urgente de alteração na rede, pois a atual não suporta mais a demanda, gerando prejuízos aos produtores: conservação do leite nos resfriadores. Ficou estabelecido que as entidades solicitarão à CELESC e ao Governo do Estado providências nesse sentido.

(2) Estradas – Em razão do longo período de chuvas, a maioria das estradas estão em situação precária. A Prefeitura informou que as equipes da Secretaria de Obras já iniciaram o reparos.

(3) Preço do leite – Uma das ações do DRS é a organização dos produtores no sentido de conseguir cada vez mais um melhor preço, mas existe a necessidade de que os participantes aceitem melhor a orientação para a realização das atividades de associativismo para se ter algum poder de barganha nas negociações com o comprador.

(4) Crédito/financiamentos – Foram esclarecidas as dúvidas sobre as linhas de crédito e o fluxo para encaminhamento das propostas. Até então, foram liberados R\$ 130.000,00 especificamente para o DRS.

(5) Agrônomo/veterinário – Enfatizada a necessidade de manutenção dos dois profissionais contratados pela Prefeitura para dar assistência aos produtores rurais, principalmente para a continuidade do processo de desenvolvimento da produção de leite (o projeto de lei está sendo analisado pela Câmara).

Em 05/06/2007 – Reunião com as entidades parceiras do DRS (SEBRAE, CRESOL, UNILEITE, EPAGRI, Banco do Brasil, Prefeitura Municipal), na qual foram discutidos assuntos referentes às ações a serem desenvolvidas, principalmente com relação à implantação de técnicas de manejo e comercialização do leite. Estiverem também presentes à reunião representantes da Secretaria Regional de Desenvolvimento e o gerente da CELESC. Este informou que a solicitação feita pelas entidades do DRS para implantação da nova rede de energia foi aprovada pela direção da CELESC e que no prazo de 60 dias estará pronta. Ao representante da SRS foi solicitado que o veterinário da CIDASC realmente atenda o município e também que seja disponibilizado um veículo para que o veterinário contratado pela Prefeitura possa fazer os atendimentos necessários.

Analisando-se o que foi discutido e providenciado nessas reuniões, observa-se que tanto o BB Curitibaanos. SUPER-SC, Fundação BB e os parceiros do projeto estão encampando todas as providencias necessárias ao sucesso do empreendimento.

A seguir, é apresentado o Plano de Negócios DRS ampliado (Cenários, Definição), cujas informações foram obtidas através do SISBB, cuja consulta foi feita em 05/10/2007.

### 3.7.4 Plano de Negócios DRS ampliado

**Cenário** – Com base no diagnóstico, atualmente a atividade não apresenta risco, uma vez que a produção existente é absorvida e existe mercado para o excedente. Há necessidade de melhoria da qualidade e produtividade. No município de Frei Rogério existe uma associação dos produtores de leite e está sendo implantada uma cooperativa (COOPLEFROR). Estão envolvidas 84 famílias que entregam leite para duas empresas: TIROL e TERRA VIVA.

**Alteração nos cenários** – As alterações realizadas no Plano de Ações foram necessárias em razão da longa estiagem que atingiu o município de Frei Rogério entre o final de 2005 e durante 2006, ocasionando grandes perdas aos produtores rurais. Este fato desmotivou a implementação de algumas ações necessárias para o desenvolvimento da pecuária leiteira pela falta de pastagens e água. As famílias continuaram na atividade, inclusive com crescimento na produção de leite em algumas das propriedades que possuíam poços artesianos.

Para complementar e ratificar as informações constantes deste tópico, apresentamos, abaixo, resumo de uma entrevista realizada com o Sr. José Carlos Macedo, engenheiro agrônomo vinculado à Prefeitura de Frei Rogério, o qual acompanhou a implantação do projeto desde o seu início.

### 3.7.5 Entrevista com engenheiro agrônomo

São apresentadas as perguntas (ver apêndice) e a seguir as respostas.

#### 1) Como se processou a escolha da atividade leiteira em Frei Rogério?

Foram feitas reuniões por alguns meses, envolvendo as lideranças e entidades envolvidas, inclusive a Superintendência do Banco, e optou-se por pecuária leiteira, por estar sendo iniciada tal atividade no município. E já havia uma associação de produtores, a UNILEITE, o que, em um primeiro momento, achou-se que facilitaria. Então foram estipuladas metas a serem cumpridas.

#### 2) Que tipos de metas foram essas?

Essas metas incluíam desde capacitação, controle de custos, melhoria de estradas, saúde bucal (previamente um problema, tanto são os procedimentos a serem adotados), e redução de custos através da compra de insumos e venda produção em conjunto (difícil assimilação pelos produtores, chega a ser um entrave) para então, em 2010, beneficiar o leite.

Então o que posso dizer isso é uma questão muito discutida, pois, na minha opinião, a UNILEITE influencia que não haja essa compra e venda conjunta.

3) Nesse processo, em algum momento houve insatisfação por parte dos produtores?

Sim, haja vista que no começo da implantação, falou-se num projeto de resfriadores comunitários, mas o atraso na entrega do projeto para a Fundação BB não foi possível conseguir a doação, então isso gerou uma insatisfação aos produtores, foi prometido e não conseguido... mas na cabeça deles tinha de vir de graça ...

4) Qual foi a quantia direcionada para financiamentos até agora?

Valor direcionada a financiamentos aproximadamente R\$390.000,00, utilizados por produtores cerca de R\$ 130.000,00, problemas encontrados na tomada de empréstimos foi problemas de cadastro e inadimplência.

### 3.7.6 Análise e discussão da entrevista

Analisando-se os elementos fornecidos pelo Sr. Macedo, o primeiro aspecto a comentar é que a escolha pelos pecuaristas pela pecuária leiteira é que essa atividade deveu-se ao fato de, na época, por estar se iniciando a mesma no município e já haver uma associação envolvida com a produção de leite.

O segundo aspecto está relacionado com o estabelecimento de metas incluíam desde capacitação, controle de custos, melhoria de estradas, saúde bucal (previamente um problema, tanto são os procedimentos a serem adotados), e redução de custos através da compra de insumos e venda produção em conjunto (difícil assimilação pelos produtores, chega a ser um entrave) para então, em 2010, beneficiar o leite.

O terceiro aspecto está relacionado com a frustração dos produtores de leite, haja vista que no começo da implantação, falou-se num projeto de resfriadores comunitários, mas o atraso na entrega do projeto para a Fundação BB não foi possível conseguir a doação, como se trata-se de filantropia.

O quarto e último aspecto reporta-se a quantia direcionada para o projeto pela FBB (a fundo perdido) no valor de R\$ 390.000,00, da qual foram aplicados apenas R\$ 130.000,00 em face a problemas encontrados na tomada de empréstimos foi problemas de cadastro e inadimplência.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo estudo realizado no decorrer deste trabalho, pôde-se constatar que o projeto da pecuária leiteira de Frei Rogério trata-se de um empreendimento, até certo ponto, de longa duração, por abranger um período de cinco anos, tendo-se iniciado em 2005 e vai até 2010, razão pela qual seria prematuro avaliar a eficiência e eficácia do mesmo, muito embora se possa estimar que ele será bem sucedido.

No entanto, considerando os dados levantados na pesquisa bibliográfica/documental, é possível afirmar que as estratégias adotadas no referido projeto estão de acordo com os mais modernos parâmetros do desenvolvimento regional sustentável, conforme se pode verificar pela leitura das inúmeras reuniões e tratativas realizadas pelo Banco do Brasil – Agência de Curitiba, SUPER SC e parceiros do empreendimento junto a 84 famílias que optaram em se dedicar à exploração da atividade da pecuária leiteira.

Assim, evidenciou-se que as propostas e premissas adotadas pelo BB para a gestão da estratégia do DRS no município de Frei Rogério são condizentes com os mais modernos princípios no desenvolvimento do DRS; como também permitiu, por um lado verificar que a participação dos agentes envolvidos (comunidade, EPAGRI, CRESOL, Prefeitura local, SEBRAE) na condução e operacionalização das atividades do projeto de Frei Rogério é atuante; e, por outro lado, constatar que as principais questões problemáticas levantadas pelos participantes na implantação do projeto estão relacionadas com treinamento dos pecuaristas, infra-estrutura com a formação de pastagens, adoção de modernas tecnologias, estradas, cooperativismo, poder de negociação com os compradores de leite, manutenção de profissionais (agrônomo e veterinário) pela Prefeitura local, além do tratamento dentário, entre outros.

Há a considerar também que “concertação” (metodologia participativa e construtivista) que se baseia no processo na orquestração, articulação e mobilização de atores socioeconômicos (parceiros), tanto da área governamental (municipal, estadual ou federal), como da iniciativa privada e da sociedade civil, com ou sem fins lucrativos, não é fácil de ser concretizar, levando-se em conta congregar, como já se disse, 84 famílias, além dos parceiros do empreendimento.



Nesse contexto, embora haja um interesse comum – exploração de uma atividade – alguns produtores de leite ainda não estão conscientizados sobre empreendedorismo, cooperativismo, solidariedade, trabalho em equipe, noções de administração, emprego de tecnologia, oferecendo, em função disso, alguma resistência em função de sua formação e na busca da satisfação de suas necessidades, de seus desejos e demandas.

Considerando, portanto, o fato de que o projeto somente estará concluído em 2010, recomenda-se novo estudo após essa data com vistas a avaliação da eficiência e eficácia de todo o processo,

Finalmente, para se ter idéia da dimensão do o DRS do BB importa registrar que já foram identificadas e estão sendo trabalhadas mais de 100 atividades produtivas diferentes, como sistemas agroflorestais, turismo, artesanato, cerâmica marajoara, aquicultura, fruticultura, calçados, cotonicultura, confecções, ovinocaprinocultura, apicultura, horticultura, pecuária de corte e leiteira, floricultura, mandiocultura, atividades extrativistas, avicultura e reciclagem de resíduos sólidos, cujos resultados alcançados até fevereiro de 2007, conforme mostra a figura 9 (ver tópico 3.5) têm créditos previstos de R\$ 1.048.759.802, para as cinco regiões do País, assim distribuídos: Centro-Oeste (Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul) :R\$ 105.397.560; Nordeste (Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Sergipe) R\$ 430.187.357; Norte (Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia, Roraima, Tocantins) R\$ 337.419.489; Sudeste (Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo) R\$ 28.548.579; Sul (Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina) R\$ 64.425.658. Esses valores são relativos a 2.399 projetos, dos quais 1.221 encontram-se em fase de elaboração e os restantes 1.178 acham-se em implementação.

O Banco e a FBB, conforme ficou demonstrado, acompanham sistematicamente a evolução e criação de novas técnicas de implementação do DRS, visando sempre a melhoria de sua atuação nesse processo de desenvolvimento.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, A. A. **Idéias criativas**: como vencer seus bloqueios mentais. 2. ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1994.
- ALMEIDA, R. C. de. **Bancos, sistemas de qualidade e resultado**: um estudo no Brasil. São Paulo: Atlas, 1998.
- ANDRADE, Thompson Almeida. **As desigualdades inter-regionais de desenvolvimento econômico no Brasil**. PDF. INPES Instituto de Pesquisa. Out. 1988. Disponível em: <<http://mail.google.com>> Acesso em 10 out. 2007.
- BANCO DO BRASIL. **Diretoria de Agronegócios**, 2006a. Disponível em <<http://www.bb.com.br>> Acesso em 22 nov. 2006.
- . **Agenda 21 BB**. Brasília: 2007b. Disponível em <<http://www.bb.com.br>> Acesso em 10 out. 2007
- . **Desenvolvimento Regional Sustentável BB**, 2006c. Disponível em <<http://www.bb.com.br>> Acesso em 22 nov. 2006
- BANDEIRA, Pedro. **Participação, Articulação de Atores Sociais e Desenvolvimento Regional**. Brasília: fev. 1999. PDF Disponível em: <<http://mail.google.com>> Acesso em 10 out. 2007.
- CHIAVENATO, I., **Gerenciando Pessoa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- . **Empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- COBRA, M. **Administração de marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS MUNICÍPIO (CNM). **Dados Gerais do Município de Frei Rogério**. Disponível em: [http://www.cnm.org.br/dado\\_geral/mumain.asp](http://www.cnm.org.br/dado_geral/mumain.asp)> Acesso em 22 nov. 2006.
- CORREA, Silvio Marcos de Souza (org.). **Capital social e desenvolvimento regional**. Santa Cruz do Sul: Edusinsc, 2003.
- CRUBELLATO, J. M. **Cultura organizacional, dependências de poder e adaptação ambiental**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Paraná, Curitiba: 2000.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.

DE MASI, D. **O Ócio Criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

FERNANDES, Fábio (trad.). **Empreendedorismo e estratégia**. 3. ed. São Paulo: Campus, 2002.

FRANCO, Augusto de. **Capital Social** (Leituras de Tocqueville, Jacpbs, Putnam, Fukuyama, Maturana, Castells e Ledvy). Brasília: Instituto de Política MILLENNIUM;, 1986.

GERANEGÓCIOS. **O empreendedorismo**. Disponível em:  
<<http://www.geranegocio.com.br/>> Acesso em: 12 fev. 2006.

GIANSANTI, Roberto. **O desafio do desenvolvimento Sustentável**. São Paulo: Atlas, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GRIFFIN, J. **Como conquistar e manter o cliente fiel**. São Paulo, Futura, 1998.

HARDY, C. et al. **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1996.

HISRICH, Robert D. ; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HOFSTEDE, G. **Cultura e Organizações**: compreendendo a nossa programação mental. Lisboa: Silabo, LTD, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MASLOW, A. **Towards a Psycology of Being**. New York, D. Van Nostrand Co/. 1968.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

NARDY. C. **Segmentação no mercado financeiro**. In RICHES, Raimar e LIMA, Cecília Pimenta. Segmentação – Opções Estratégicas para o Mercado Brasileiro. São Paulo: Nobel, 1991.

OLIVEIRA, R. C. **Reação Cultural e Política à Mudança Estratégica**: o caso Telepar. Curitiba: Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Paraná, 1998.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Limites do crescimento**. Disponível em: <<http://www.um.org.>> Acesso em 8 de out. 2006.

PAZ, R. S. **Mudanças estruturais e cultura organizacional**: o caso do Banco do Brasil. Dissertação de Mestrado – Sociologia das Organizações. UFPR, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas.

São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

SACKMANN, S. **Culture and subcultures**: analysis of organization knowledge Administrative Science Quartely, v. 7, 1992m p. 140-151.

SEBRAE. **Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais : Projeto Promos – Sebrae – BID**. Versão 2.0. Renato Caparoli e Paulo Volker (Org) Brasília: Sebrae: 2004.

\_\_\_\_\_. **Competências necessárias para o empreendedor**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em: 10 fev. 2006.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WERTHER R.; Davis, John. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

WHEELER, J. **Como ter idéias inovadoras**. São Paulo: Makron Books, 1999.

YIN, Robert. **Case Study Research: design and methods**. Beverly Hills: Sage, 1987.

## APÊNDICE

**Roteiro da entrevista semi-estruturada com o Sr. Macedo, engenheiro agrônomo**

- 1) Como se processou a escolha da atividade leiteira em Frei Rogério?
- 2) Que tipos de metas foram essas?
- 3) Nesse processo, em algum momento houve insatisfação por parte dos produtores?
- 4) Qual foi a quantia direcionada para financiamentos até agora?